

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой

_____ И.Р. Руйга

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент»

«Разработка проекта развития бизнеса
организации (на примере ООО «Евростиль»)»

Руководитель _____ доцент, канд. техн. наук В.П. Масловский

Выпускник _____

О.А. Крылов

Нормоконтролер _____

Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой

_____ И.Р. Руйга

« ____ » _____ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту О.А. Крылов

Группа УБ12-05Ж Направление: 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка проекта развития бизнеса организации (на примере ООО «Евростиль»))»

Утверждена приказом по университету № 1520/с от 09.02.2017

Руководитель выпускной квалификационной работы: В.П. Масловский, канд. техн. наук, доцент кафедры «Экономика и управления бизнес-процессами»

Исходные данные выпускной квалификационной работы: экономические показатели компании ООО «ЕвроСтиль»; публикации и исследования по теме работы

Перечень вопросов рассматриваемых в выпускной квалификационной работе:

- методологические аспекты разработки проекта по развитию бизнеса;
- анализ строительной отрасли и компании ООО «ЕвроСтиль»;
- разработка проекта развития бизнеса ООО «ЕвроСтиль».

Перечень иллюстративного материала:

Руководитель ВКР

В.П. Масловский

Задание принял к исполнению

О.А. Крылов

«___» _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта развития бизнеса» содержит 131 лист машинописного текста, 52 таблицы, 7 рисунков и 2 приложения. Список источников состоит из 51-го наименования нормативно-справочной и научной литературы.

Актуальность исследования заключается в том, что современные предприятия функционируют в условиях экономического кризиса. В этих условиях механизмы и методы управления в строительной отрасли должны соответствовать меняющейся среде, способствовать повышению устойчивости хозяйствующих субъектов и обеспечивать успешное преодоление кризисных явлений, если те уже произошли. Поэтому проектный менеджмент управления все больше применяется в контексте общей системы управления современного предприятия.

Объект исследования – строительное предприятие ООО «ЕвроСтиль» в ЗАТО г. Железнодорожск, Красноярского края.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе управления развитием строительного предприятия.

Цель ВКР заключается в разработке проекта развития бизнеса на основе использования принципов проектного менеджмента.

Цель работы обусловила необходимость постановки и решения следующих задач:

- 1) изучить теоретические аспекты проектного менеджмента в контексте использования проектной методологии в управлении развитием бизнеса;
- 2) провести анализ внешней и внутренней среды ООО «ЕвроСтиль», выявить проблемы и наметить тенденции его развития;
- 3) разработать проект развития ООО «ЕвроСтиль», основанный на использовании проектного менеджмента.

Инвестиционный проект развития бизнеса эффективен для ООО «ЕвроСтиль» и будет способствовать финансовой стабильности данного предприятия. Сочетание работы строительного производства и промышленного цеха снизит риски предприятия и повысит экономическую эффективность. ООО «ЕвроСтиль» сможет использовать в строительном производстве материалы собственного производства. Это положительно скажется на себестоимости. Откроются новые рабочие места, что снизит социальную напряженность в ЗАТО г. Железнодорожск. Бюджет будет получать дополнительный доход в виде налогов и пр.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Методологические аспекты разработки проекта по развитию бизнеса.....	6
1.1 Проектный менеджмент как методология развития бизнеса.....	6
1.2 Управление проектами в современных условиях: отечественный и мировой опыт; тенденции развития.....	11
1.3 Выбор методологического инструментария для формирования и оценки проектных предложений.....	18
2. Анализ строительной отрасли и компании ООО «ЕвроСтиль».....	24
2.1 Тенденции развития строительной отрасли в России и Красноярском крае.....	24
2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЕвроСтиль».....	30
2.3 Стратегический анализ деятельности организации и выбор основных направлений развития.....	46
3. Разработка проекта развития бизнеса ООО «ЕвроСтиль».....	56
3.1 Разработка проекта развития организации.....	56
3.2 Оценка экономической эффективности проекта.....	64
3.3 Оценка рисков проекта.....	79
Заключение.....	89
Список использованных источников.....	92
Приложение А Устав ООО «ЕвроСтиль».....	96
Приложение Б Сетевой график проекта	103

ВВЕДЕНИЕ

В проектном менеджменте с понятием проекта связывается процесс осуществления комплекса целенаправленных мероприятий по созданию нового продукта или услуг в рамках установленного бюджета, времени и качества. Из нечетких и несистемных желаний в области различных социальных, экономических и организационных преобразований с помощью проектно-ориентированного подхода можно перейти к обоснованным, рассчитанным и обеспеченным реалиями параметрам проекта.

Строительство является одной из важнейших отраслей экономики России. Ситуация в отечественном строительстве тесно связана с общей макроэкономической обстановкой в России. Глобальный экономический кризис потребовал радикальной смены парадигмы развития строительной отрасли. Это требует перехода на режим строгой экономии, применения научно обоснованной стратегии контроля себестоимости всех этапов строительства, детальной комплексной проработки инвестиционно-строительных программ. В условиях сокращения возможностей населения и промышленности основным инвестором становится государство, решая, как социальные (улучшение жилищных условий социально незащищенных групп граждан), так и экономические (инвестиции в строительство являются эффективным механизмом оживления деловой активности и в экономике в целом, так как строительство предъявляет спрос на значительный объем сырья, материалов, человеческих ресурсов) задачи. Кроме того, в период кризиса важным средством стимулирования экономики являются государственные инвестиции в инфраструктуру.

Актуальность исследования заключается в том, что современные предприятия функционируют в условиях экономического кризиса. В этих условиях механизмы и методы управления в строительной отрасли должны соответствовать меняющейся среде, способствовать повышению устойчивости хозяйствующих субъектов и обеспечивать успешное преодоление кризисных явлений, если те уже произошли. Поэтому проектный менеджмент управления все больше применяется в контексте общей системы управления современного предприятия.

Степень разработанности проблемы. Научные исследования методологии проектного менеджмента в области управления развитием предприятия проработаны недостаточно хорошо. Нерешенность отмеченных и сопутствующих им вопросов обусловили цель, задачи и структуру выпускной квалификационной работы (ВКР).

Цель и задачи исследования. Цель ВКР заключается в разработке проекта развития бизнеса на основе использования принципов проектного менеджмента.

Цель работы обусловила необходимость постановки и решения следующих задач:

- 1) изучить теоретические аспекты проектного менеджмента в контексте использования проектной методологии в управлении развитием бизнеса;
- 2) провести анализ внешней и внутренней среды ООО «ЕвроСтиль», выявить проблемы и наметить тенденции его развития;
- 3) разработать проект развития ООО «ЕвроСтиль», основанный на использовании проектного менеджмента.

Объект исследования – строительное предприятие ООО «ЕвроСтиль» в ЗАТО г. Железногорск, Красноярского края.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе управления развитием строительно-монтажного предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой и смежной проблемам в области теории менеджмента, антикризисного и проектного управления.

В процессе решения теоретических задач применялись методы системного, логического и многофакторного анализа, методы выборки, сравнения, группировки и агрегации, методы экономико-математического моделирования, табличные и графические приемы представления информации.

1. Методологические аспекты разработки проекта по развитию бизнеса

1.1 Проектный менеджмент как методология развития бизнеса

Управление проектами — в соответствии с определением национальным стандартом ANSI PMBoK — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели *проекта* при балансировании между объёмом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками [7, с.32]. Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие чёткого заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от процессного, функционального управления, управления уровнем услуг).

Продуктами проекта могут быть продукция предприятия или организации (результаты научных и маркетинговых исследований, проектно-конструкторская и технологическая документация на новое изделие, разработанные для заказчика) и решение разных внутренних производственных задач (например, повышение качества продукции и эффективности организации труда, оптимизация финансовых потоков).

Управление проектами является частью системы менеджмента предприятия.

Альтернативные стандарты и школы иногда вкладывают в понятие управления проектами более широкий или более специфический смысл.

Проектный менеджмент – это методология достижения успеха (искусство руководства по координации усилий людей и использованию ресурсов) с применением современных научных методов для достижения оптимальных результатов по стоимости, времени и качеству, а также удовлетворению интересов всех участников проекта. Иными словами – это не что иное, как интеграция информационных систем планирования с управленческими процедурами и организационной структурой.

Проектный менеджмент означает реализацию определенных специальных задач внутри существующей структуры предприятия или между различными предприятиями, при которых, по возможности, не должно быть оказано отрицательное воздействие на исходные производственные задачи. Применение проектных методов является одним из элементов перехода организаций к современным структурам управления, самоуправляемым командам, саморегулирующимся организационным структурам и другим новым управленческим решениям.

Инструмент проектного менеджмента первоначально был разработан в США для организации промышленного производства комплексных продуктов, как, например, судов, самолетов и др. В современных условиях проектный менеджмент переместился из узкопрофессиональных кругов во все сферы бизнеса для решения различных задач:

- разработка и подготовка к производству новых видов изделий;
- строительство и реконструкция, проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

– разработка программных продуктов и т.п.

Использование проектного менеджмента позволяет ясно понять:

- какие мы хотим получить результаты;
- что мы должны для этого сделать;
- какие специалисты и ресурсы нам необходимы;
- в какие сроки можно выполнить работы;
- ответить на главный вопрос: «сколько это будет стоить?».

Таким образом, из нечетких и несистемных желаний «что-то сделать» и «как-то преобразовать», с помощью проектного менеджмента мы можем перейти к обоснованному, рассчитанному и обеспеченному реальными параметрами проекту, который можно реализовывать так же, как проекты в инженерном деле и технике.

Использование проектного менеджмента даст возможность:

- реально определять приоритетные направления своей деятельности;
- облекать их в форму цельных программ и проектов;
- четко и однозначно формулировать цели и ожидаемые результаты;
- формулировать критерии успешности выполнения проектов;
- осознанно учитывать возможные риски;
- оптимизировать использование ресурсов организации.

Все это, несомненно, также придаст уверенности менеджерам, повысит эффективность их работы и деятельности организации в целом.

Последовательное применение современной методологии проектного менеджмента позволяет сэкономить до 20% средств, выделяемых на реализацию проекта. При этом собственно затраты на управление не превышают нескольких процентов от общей стоимости проекта.

Ряд признаков, которые характерны традиционному и проектному менеджменту сегодня:

- традиционный менеджмент ориентирован на ход событий, в то время как проектный менеджмент стремится к достижению определенной, заданной цели;

- традиционный менеджмент ориентирован на организацию, а проектный - на результат (итог);
- важной характеристикой традиционного менеджмента является то, что отсутствие определенного срока окончания, а проектный менеджмент зачастую строго ограничен как в финансах, так и во времени;
- в традиционном менеджменте идет планирование распределения позиций, а в проектном тщательно планируются используемые ресурсы;
- традиционному менеджменту важен рабочий процесс, а проектный менеджмент в большей мере ориентируется на определение, а затем и достижение целей;
- в традиционном менеджменте принята общая рабочая норма, а в проектном - приемка по окончанию;
- традиционный менеджмент характеризует относительная надежность, а проектный менеджмент - предсказуемая надежность;
- в традиционном менеджменте есть опасность монотонности, а в проектном - наоборот, присутствует разнообразие, приоритет отдан ненормированности;
- в традиционном менеджменте привлечен постоянный персонал, а в проектном - проектная команда, которая меняется в зависимости от проекта.

По данным Международной Ассоциации Управления Проектами (IPMA) использование проектного менеджмента позволяет сэкономить порядка 20-30 процентов времени и около 15-20 процентов средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ [1].

На сегодняшний день многие организации и компании привыкли работать с традиционным менеджментом, в то время как при таком менеджменте очень трудно набрать качественную проектную команду из сотрудников, работающих изо дня в день в традиционной обстановке. И тогда выходом становится привлечение внешних участников и руководителей проекта.

Рассмотрим процедуры управления проектами:

1) Процедуры управления проектом по традиционной методологии

Последовательность процедур управления проектом:

- определение среды проекта;
- формулирование проекта;
- планирование проекта;
- техническое выполнение проекта (за исключением планирования и контроля);
- контроль над выполнением проекта.

2) Процедуры управления проектом по методологии PMI

Основные процедуры и процессы PMI описаны в стандарте PMBOK:

- определение требований к проекту;
- постановка чётких и достижимых целей;
- балансирование конкурирующих требований по качеству, возможностям, времени и стоимости;
- адаптация спецификаций, планов и подходов для нужд и проблем различных заинтересованных лиц (стейкхолдеров).

3) Процедуры управления проектом по методологии IPMA

- системное представление Управления проектами IPMA;
- национальные требования к компетенции специалистов по управлению проектами (НТК).

4) Процедуры управления проектом по методологии PRINCE2

- начало проекта (SU);
- запуск проекта (IP);
- планирование проекта (PL);
- управление проектом (DP);
- контроль стадий (CS);
- контроль границ стадий (SB);
- управление производством продукта (MP);
- завершение проекта (CP).

Прочие процедуры (управление командой, контрактами) вынесены «за рамки» методологии и называются инструментарием менеджера проекта. Кроме того, методология рассматривает «компоненты», которые состоят из Бизнес плана (BusinessCase), организации, планирования, управления рисками, управления качеством, управление конфигурацией, контроля и управления изменениями.

План управления является основным документом, с которого должен начинаться любой проект. План корректируется в течение всего проекта. В плане управления проектом должно быть отражено: содержание и границы проекта, ключевые вехи проекта, плановый бюджет проекта, предположения и ограничения, требования и стандарты.

Международные стандарты управления (менеджмента) проектами:

- ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects (в России принят как ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании);
- ISO 21500:2012 Guidance on project management (в России принят как ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту»).

Национальные стандарты с расширенной географией применения:

- ANSI PMI PMBOK 5th Edition - A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide);
- PRINCE2 (PRojects IN a Controlled Environment);
- ISEB ProjectManagementSyllabus;
- Oracle Application Implementation Method (AIM).

Национальные стандарты управления проектами:

- ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (Россия);
- ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (Россия);
- ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (Россия);
- NASA ProjectManagement (США);
- BSI BS 6079 (Великобритания);
- APM Body of Knowledge (Великобритания);
- OSCEng (Великобритания);
- DIN 69901 (Германия);
- V-Modell (Германия);
- VZPM (Швейцария);
- AFITEP (Франция);
- Hermesmethod (Швейцария);
- ANCSPM (Австралия);
- CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада);
- P2M (Япония);
- C-PMBOK (Китай);
- SouthAfrican NQF4 (ЮАР);
- CEPМ (Индия);
- PROMAT (Южная Корея).

Стандарты оценки компетенции менеджера проекта:

- ICB IPMA Competence Baseline (IPMA);
- НТК (Национальные требования к компетентности специалистов) (Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», Россия);
- PMCDF (США);
- NCB UA (National Competence Baseline).

1.2 Управление проектами в современных условиях: отечественный и мировой опыт; тенденции развития

Чтобы выявить тенденции развития проектного менеджмента, следует обратиться к истории формирования современной системы управления проектами. Отметим, что в основе современных методов управления проектами лежат методики сетевого планирования, которые были разработаны в конце 50-х гг. в США [4, с. 33].

В странах с рыночной экономикой эти методы получили хорошее применение, а также широко распространились в странах планово-директивной направленности экономики. Наибольшее применение они получили в строительстве. Именно с них началось возникновение и распространение методов проектного управления.

В 1956 г. фирма «Дюпон» попыталась использовать ЭВМ для составления планов-графиков крупных комплексов работ по модернизации заводов фирмы. В результате был создан рациональный и простой метод описания проекта с использованием ЭВМ. Немного погодя этот метод получил название Метода Критического Пути - МКП (или CPM - CriticalPathMethod).

Параллельно и независимо в военно-морских силах США был создан метод анализа и оценки программ PERT (ProgramEvaluationandReviewTechnique). Данный метод был разработан корпорацией «Локхид» и консалтинговой фирмой «Буз, Аллен энд Гамильтон» для реализации проекта разработки ракетной системы «Поларис», объединяющего около 3800 основных подрядчиков и состоящего из 60 тыс. операций. Метод PERT позволил руководству программы точно знать, что требуется делать в каждый момент времени и кто именно должен это делать, а также вычислить вероятность своевременного завершения отдельных операций. Руководство программой оказалось настолько успешным, что проект удалось завершить на два года раньше запланированного срока. Из-за успешного использования данного метода, вскоре он стал полномасштабно применяться во всей армии США. Эта методика также отлично себя зарекомендовала при координации крупных проектов по разработке новых видов вооружения.

Ведущие промышленные корпорации начали применение планирования работ на основе проектного управления практически одновременно с военными для разработки новых видов продукции и модернизации производства [5, с. 59].

Значительный выигрыш по времени образовался от применения новых методов планирования и управления на основе информационных технологий и применения вычислительной техники. Однако первые ЭВМ были дороги и доступны только крупным организациям.

Таким образом, на данном историческом этапе методология проектного управления была под силу только крупным фирмам, и первые проекты представляли собой грандиозные по масштабам работ, количеству исполнителей и капиталовложениям государственные или частные программы.

Вскоре первые системы управления проектами появились и на рынке программного обеспечения. Изначально они разрабатывались для мощных больших компьютеров. Основными показателями которых, являлась высокая мощность и способность достаточно детально описывать проекты, используя сложные методы сетевого планирования. Эти системы были ориентированы на высокопрофессиональных менеджеров, управляющих разработкой крупнейших проектов и хорошо знакомых с алгоритмами сетевого планирования и специальной терминологией.

Этап наиболее бурного развития систем для управления проектами начался с появлением персональных компьютеров, когда компьютер стал доступным широкому кругу населения.

Расширение круга пользователей управленческих систем побудило к созданию систем для управления проектами нового типа, одним из важнейших показателей которых, являлась простота использования. Управленческие системы нового поколения разрабатывались как средство управления проектом, понятное любому менеджеру.

В настоящее время в США и многих других странах уже сложились достаточно глубокие традиции использования систем управления проектами во многих областях жизнедеятельности [6, с. 25].

Управление проектами сегодня стало одним из важнейших механизмов управления в системе рыночной экономики. Во многих развитых странах он используется практически на всех проектах. Так в Японии, по данным Японской ассоциации Управления проектами, все инвестиционно-строительные проекты оцениваются и реализуются с помощью технологий управления проектами [7, с. 108]. В таблице 1 проведен анализ использования проектного менеджмента в высоко и низко-эффективных организациях.

Таблица 1 - Оценка применения проектного менеджмента в компаниях

Параметры оценки проектного менеджмента	Эффективные компании, %	Низко эффективные компании, %
Осознание ценности управления проектами	80	36
Активно вовлеченные заказчики проектов	81	45
Степень соотнесения проектов со стратегией	54	29
Степень зрелости проектного управления	36	9
Степень зрелости программного управления	40	8
Степень зрелости портфельного управления	35	8

В крупных компаниях велико осознание ценности проектного менеджмента (80% респондентов). А в маленьких, низкоэффективных компаниях предпочтение проектному менеджменту отдает лишь 36 % респондентов.

На рисунке 1 представлен график влияния проектного менеджмента на эффективность компании.

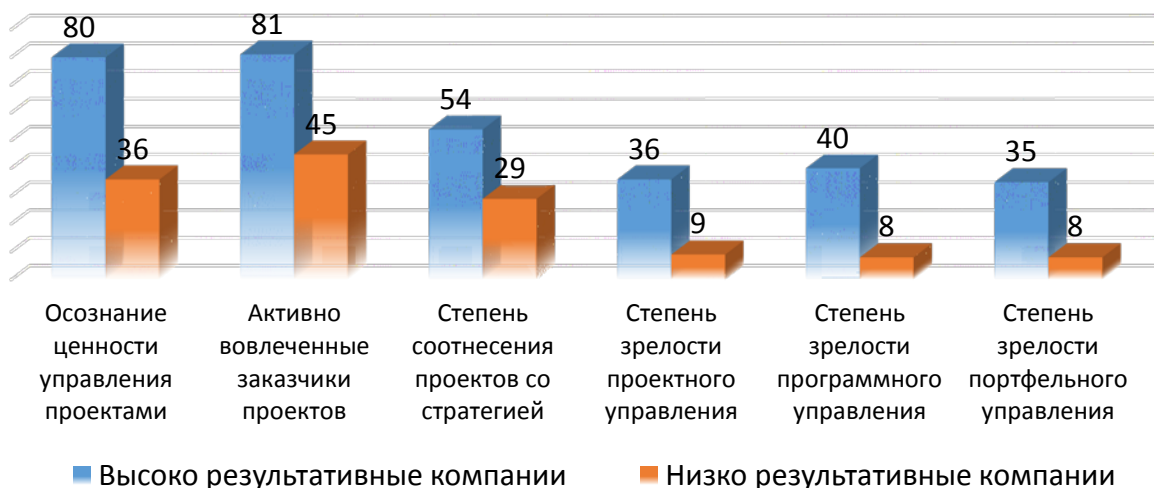


Рисунок 1 - Влияние проектного менеджмента на эффективность компании

Крупным компаниям легче привлечь инвесторов под определенный проект, нежели мелким. Степень зрелости проектного управления в экономически эффективных компаниях выше, чем в мелких, низкоэффективных компаниях. Степень портфельного управления проектами в больших компаниях выше, чем в малом бизнесе.

Таким образом, эффективность проектного менеджмента зависит от финансового состояния организации и его возможностей для достижения стратегических целей.

От качества управления персоналом организации зависит эффективность ее работы. В крупных компаниях категории формирования команды проекта и управления ее развитием являются приоритетными направлениями деятельности. В таблице 2 представлены критерии управления персоналом и эффективность компании.

В последние годы правительства таких стран как США, Германия, Япония, Франция и др. все более и более используют в своей повседневной деятельности методы и средства управления проектами.

Возвращаясь к международному опыту, следует отметить, что в ходе постепенного развития системы управления проектами (как самостоятельной области профессиональной деятельности) в конечном итоге были созданы соб-

ственные унифицированные механизмы, методологии, инструментарии и стандарты.

Таблица 2 - Критерии управления персоналом и эффективность компании

Наименование критерия	Высоко результативные компании, %	Низко результативные компании, %
Постоянное обучение менеджеров проекта	80	51
Развитие компетенций сотрудников	65	36
Формализованный процесс передачи знаний	75	35
Планирование карьеры для менеджеров проектов	62	33
Специальный процесс передачи знаний	32	6

Так, например, создана единая Международная ассоциация управления проектами - IPMA с центром в г. Цюрих, Швейцария.

Международная ассоциация управления проектами - это международная организация в области управления проектами, объединяющая 34 национальные ассоциации управления проектами и около 20000 членов практически из всех развитых европейских стран, а также Турции, Египта, Китая, Индии, Южной Африки и Латинской Америки. Данная ассоциация зарегистрирована в Швейцарии в 1965 г. как некоммерческая, профессиональная организация, основной целью которой является содействие развитию и широкому применению на практике методов и средств управления проектами в разных странах мира [16, с. 107].

Главными направлениями деятельности IPMA являются: исследования и разработки, образование и обучение, стандарты и сертификация в области управления проектами. Членами IPMA являются преимущественно национальные ассоциации по управлению проектами. Ассоциация изначально создана как форум для обмена идеями и опытом между специалистами в области управления проектами [8, с. 187].

В мировой практике различные сообщества профессионалов используют разные методологии управления проектами в соответствии с выбираемой ими базовой концептуальной моделью проектного подхода.

Но самое широкое распространение получила процессная модель, которая используется в таких наиболее известных документах, излагающих методологические основы управления проектами, как Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Американского института управления проектами (PMI), многими признаваемый международным стандартом де-факто, и стандарт ISO 10006:1997, придавший ряду наиболее важных положений PMBOK статус стандарта де-юре. Заменивший первый PMBOK ре-

дакции 1987 г. A GuidetotheProjectManagementBodyofKnowledge (PMBOK Guide) редакции 1996 года признан национальным стандартом США ANSI/PMI 99-001-2000.

В настоящее время быстро растет интерес к использованию других подходов, в частности, «деятельностного» или «менеджерского», который принят в качестве официального базового более чем в 30 странах мира. Этот подход выражен в международных квалификационных стандартах ICB IPMA - InternationalCompetenceBaseline IPMA, а профессиональные национальные ассоциации почти 20 стран уже имеют свои PMBoK, основой для которых является именно этот международный стандарт [18, с. 15].

Важной особенностью управления проектами как сформировавшейся профессиональной дисциплины является существование развитых систем сертификации специалистов по управлению проектами и менеджеров проектов. Эти системы имеют как международный, так и национальный статус [9, с. 203]. Главной их целью является создание сообщества профессионалов, имеющих общую управленческую культуру рыночного типа и, как следствие, унифицированный профессиональный язык, признаваемую определенную систему ценностей и единообразные подходы к осуществлению проектов. Такая управленческая культура не зависит от специфики страны, в которой осуществляется проект, однако позволяет учитывать на практике социально-экономические особенности, традиции и национальную культуру, особенности религий, образа жизни, ментальность и т. п.

Несмотря на то, что в более чем в 20 странах существуют свои национальные системы сертификации, наибольшее распространение в международной практике получили 4-уровневая система международной сертификации, поддерживаемая IPMA (PMP IPMA), и одноуровневая национальная система США, поддерживаемая PMI (PMP PMI) [19, с. 117].

Сейчас одним из базовых направлений в международной кооперации является формирование единообразных подходов к унификации знаний и стандартизации проектной деятельности, делаются попытки по формированию единых глоссариев и систем требований [22, с. 323].

Мировые тенденции управления проектами различны. Впервые они были созданы в 50-ых годах 20 века в армии США. А в последствии видоизменялись из-за обстоятельств среды и усовершенствованием технологий [12, с. 125].

В таблице 3 представлена сравнительная характеристика базовых моделей проектного менеджмента.

Профессиональное Управление проектами в России за последние 20 лет прошло путь от применения элементов УП для отдельных проектов до создания интегрированных систем управления проектно-ориентированными компаниями

и программами. Тем не менее, широкое применение проектного управления позволит в относительно короткое время (2-3 года) значительно ускорить решение ряда задач, определенных правительством Российской Федерации как приоритетные, в первую очередь, таких, как: повышение эффективности управления государственным имуществом и бюджетной эффективности, повышение прозрачности государства, в т.ч. бюджетных процессов, улучшение инвестиционного климата, обеспечение инновационной направленности Российской экономики, экономия ограниченных государственных и частных ресурсов за счет применения проектного менеджмента.

Таблица 3 - Характеристика базовых моделей проектного менеджмента

Параметры	Западная модель менеджмента	Восточная модель менеджмента
Основная цель	Повышение эффективности, прирост капитала	Максимальное соответствие интересам коллектива
Главный приоритет	Финансовые результаты	Человеческий капитал
Стратегия	Имеет фиксированный курс	Не имеет жестко детерминированного курса
Организация управления	Технократический подход. Ставка на индивида	Психологический подход. Ставка на группу
Межфирменная взаимопомощь	Наблюдается редко	Широко распространена
Степень открытости фирмы для общества	Высокая	Менее высокая

Планомерные действия правительства Российской Федерации по оздоровлению экономической ситуации в стране, растущий кредитный рейтинг и активная интеграция России в мировую экономику привели к значительному росту экономики страны и повышению благосостояния населения. Применение новейших управленческих технологий станет следующим, важнейшим шагом в дальнейшем развитии российского бизнеса и общества, в повышении эффективности управления государством и государственной собственностью. По оценкам ведущих международных и российских экспертов широкое применение современных технологий Управления проектами и программами позволит в целом повысить эффективность экономики страны как минимум на 15-20%. Управление проектами как новая управленческая культура и технология позволяет форсировано перейти от спонтанного развития в «точках роста» к целенаправленному планомерному развитию, от отдельных проектов и программ че-

рез проектно-ориентированные организации и компании к проектно-ориентированному бизнесу и обществу в целом. Управление проектами немыслимо без профессионально подготовленных специалистов. Важнейшую роль в развитии индустрии Управления проектами играют кадры. Российские тенденции в области управления проектами:

- интерес к управлению проектами со стороны государственных учреждений и корпораций;
- рост обучения проектному управлению;
- тенденция к разработке уникальных методологий управления проектами, созданных под конкретную компанию;
- пульсирующий интерес к управлению программами и портфелями;
- начинается период пересмотра методологий, разработанных ранее;
- рост понимания полезности КСУП со стороны технических специалистов;
- выделение Проектного офиса в отдельное подразделение;
- рост учета трудозатрат сотрудников;
- рост внедрений ИСУП во всех секторах;
- крупные компании используют аутсорсинг в области управления проектами;
- переход от локального программного обеспечения для управления проектами к серверным решениям. Практика показывает, что от уровня зрелости управления напрямую зависит благосостояние общества и развитие экономики.

Для сравнения: в Ассоциации управления проектами США (PMI) на сегодняшний день состоит порядка 100 тысяч профессионалов, в Российской — около 1000 человек; в США около 30 тысяч менеджеров проектов, прошедших профессиональную сертификацию, в России — около 800 человек. Дальнейшее социально-экономическое развитие России во многом будет зависеть от уровня развития и применения профессионального Управления проектами и программами во всей вертикали власти, а значит и от количества сертифицированных руководителей и специалистов, владеющих методологией и средствами УП. Внедрение профессионального проектного управления в компании позволяет улучшить финансовые показатели. Внедрение профессионального проектного управления в компании позволяет улучшить клиентские показатели.

Современные концепции проектного менеджмента в России:

- копирование западной теории менеджмента, не учитывая особенности российского менталитета;

- адаптация западной теории менеджмента: частный учет особенностей российской ментальности и приспособление западной теории к российским условиям;
- создание российской теории менеджмента: учет особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления.

Обобщая и оценивая сферу распространения системы управления проектами можно отметить, что к настоящему времени управление проектами получило признание во всех развитых и развивающихся странах мира и заняло достойное место системе управления рыночной экономикой. Рассмотрим негативные факторы управления проектом в России.

В первую очередь это монополизм, недостаточная мотивация участников; государственная собственность; не развитая конкуренция.

Что касается организации: отсутствие гибких, проектно-ориентированных структур; отсутствие рыночной инфраструктуры; отсутствие единства среди участников инвестиционного процесса и проектов.

В России преобладает административное управление; управление, ориентированное на организацию; отсутствие опыта управления в рыночных условиях; низкая культура управления.

Развитие производства недостаточно эффективное; слабое развитие информационной инфраструктуры; недостаточная обеспеченность компьютерами; отсутствие необходимых средств связи; - отсутствие мотивации для перехода на новые технологии.

В условиях экономического кризиса, дефицита бюджета, жесткой налоговой системы в России, спада экономического роста хозяйствующих субъектов и снижения покупательской способности населения внедрение проектного менеджмента на российских предприятиях весьма проблематично и в то, же время очень важно.

1.3 Выбор методологического инструментария для формирования и оценки проектных предложений

Основная идея технологии управления проектами и программами – четко определить цели, состав работ, распределить ответственность и ресурсы, спланировать работы с учетом имеющихся рисков и возможностей, постоянно контролировать ситуацию и своевременно реагировать на возникающие изменения и отклонения для достижения целей проекта в рамках установленного времени, бюджета и качества. В основе этой технологии лежит моделирование процессов проекта как динамической модели комплекса работ с определением расчетных критериев и показателей проекта.

С помощью этой формальной модели и специальных программных средств осуществляется:

- непрерывное комплексное и прогнозирующее планирование с учетом складывающейся обстановки на рассматриваемый момент времени;
- непрерывный мониторинг прогресса проекта, контроль выполняемых работ, затрат средств и ресурсов, а также других показателей проекта;
- регулирование хода выполнения проекта путем его перепланирования с учетом выполненных работ и складывающейся ситуации в проекте и вокруг него.

Можно сказать, что управление проектами базируется на следующих основных концептуальных принципах:

- четкое определение целей, результатов и работ проекта с учетом возможных приемлемых рисков;
- определение центров ответственности за проект в целом и отдельные его части;
- создание системы комплексного и прогнозирующего планирования работ и параметров проекта;
- создание системы контроля и регулирования хода выполнения проекта;
- создание команды проекта и управление ею с целью объединения и координации усилий всех исполнителей, вовлеченных в проект.

Организации и компании признают и видят значение управления проектами в том, что управление проектами:

- повышает производительность исполнения проекта;
- снижает стоимость проекта;
- повышает отдачу от инвестиций;
- сокращает время исполнения проекта;
- повышает эффективность принятия и исполнения решений;
- совершенствует процессы, повышает культуру работы и общую эффективность организации;
- повышает удовлетворение клиентов от работы организации.

Внедрение профессионального проектного управления в компании позволяет улучшить следующие показатели улучшения процессов проекта. Развитие компании предполагает увеличение числа проектов и повышение их сложности представлена на рисунке 2. Проекты могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными, инновационными и типовыми, подразумевать использование внутренних ресурсов и взаимодействие с внешними исполнителями. С ростом объемов деятельности все труднее понять картину происходящего – принимать

обоснованное решение о необходимости выполнять проект, контролировать выполнение проектов, отслеживать трудозатраты персонала, следить за изменением результатов проектов, вводить новых сотрудников в курс дел по проектам. Поэтому все большее число российских компаний осуществляет стандартизацию процессов управления проектами посредством внедрения корпоративной системы управления проектами.



Рисунок 2 - Внедрение проектного менеджмента на предприятии

КСУП состоит из следующих компонентов:

- методология управления проектами – определяет единые правила и стандарты процессов управления проектами, программами, портфелями проектов;
- организационно-штатная структура управления проектами;
- информационная система управления проектами (ИСУП) – предназначена для автоматизации и информационной поддержки проектной деятельности.

КСУП для определенных типов проектов и для всей компании занимало менее 1 года, в то время, как внедрение КСУП в производственных подразделениях продолжалось более 2-х лет. При этом, внедрение КСУП силами сторонней компании производилось менее, чем за 1 год (50% от общего числа внедрений КСУП сторонними компаниями).

Анализ показал, что самыми «удовлетворенными» от работы КСУП являются компании финансовой сферы и крупные компании (свыше 5 тыс. чело-

век) – около 90% респондентов отметили значительные улучшения, наименее «удовлетворенными» – компании сферы консалтинг/ обучение – три четверти респондентов указали отсутствие видимых изменений в работе. При этом, в большинстве случаев внедрений КСУП сторонними компаниями, получены положительные результаты (91%). Для компаний, внедрявших КСУП собственными силами, этот показатель не превышает 60%. Примечательно, что в компаниях, где используются все 3 элемента КСУП, 100% респондентов отметили значительные улучшения.

Основные причины улучшений после внедрения КСУП, представлены в следующем списке (по убыванию приоритета):

- 1) появилась актуальная общая картина проектов;
- 2) появилось четкое распределение прав и обязанностей между участниками проектной деятельности;
- 3) повысилась эффективность распределения ресурсов между проектами;
- 4) сократились временные задержки в выполнении проектов;
- 5) повысилась удовлетворенность заказчика результатами проектов;
- 6) сократились превышения бюджетов проекта.

Основные причины неэффективной работы КСУП, определенные респондентами, представлены ниже.

Не для всех сфер экономики соблюдается указанная выше градация, например, для консалтинговых компаний основной причиной является «КСУП предполагает излишне большой объем работы», для компаний строительной сферы – сопротивлений функциональных руководителей и участников проектов, финансовой – недостаточная детализация процессов управления проектами.

Вывод по 1 главе.

Проектный менеджмент — это управление, основанное на применении современных научных методов управления организацией для достижения поставленных перед ней целей и целей проекта. Проектный менеджмент основан на реализации специальных задач внутри организации или между различными организациями с использованием и внедрением современных организационных структур управления организацией, формированием самоуправляемых команд и другим современным управленческим решениям.

Проектный менеджмент выполняет следующие функции:

- формирование инвестиционного замысла проекта, разработка концепции проекта;
- планирование проектной области, определение работ и его последовательности, календарное планирование;

- координация и реализация проекта, формирование команды, реализация и исполнение запланированных работ;
- мотивация участников проекта;
- контроль за реализацией проекта и предоставление отчетов о ходе выполнения работ и достижении целей проекта.

Проект это определенная работа, ограниченная временными рамками, бюджетом и четко сформулированными целями. Реализация проектов характеризуется следующим:

- проект направлен на достижение определенной конкретной цели;
- состоит из взаимосвязанных действий и уникален;
- имеет ограничения по времени, бюджету, ресурсам.

Ключевым понятием в реализации проектного менеджмента является жизненный цикл проекта. Он может включать в себя различное количество стадий в зависимости от сферы деятельности компании и принятой организации работ. Традиционно выделяют следующие этапы жизненного цикла проекта: структурное планирование, которое заключается в исследовании предметной области проекта; календарное планирование; оперативное управление реализацией проекта и завершение проекта.

Можно выделить следующие отличия проектного менеджмента.

Проектный менеджмент ориентирован на достижение поставленной цели, традиционный менеджмент ориентирован на управление текущей ситуацией. Проектный менеджмент ориентирован на результат, а традиционный на организацию. У традиционного менеджмента нет временных рамок, элементы проектного менеджмента используются пока реализуется проект. В традиционном менеджменте работает весь персонал организации, в проектном формируется команда участников для каждого проекта.

Использование проектного управления позволяет определить необходимые результаты, временные рамки и стоимость реализации.

К управляемым параметрам проекта относятся:

- объемы работ и виды работ по проекту,
- стоимость проекта;
- сроки реализации проекта и его отдельных стадий и работ;
- ресурсы для реализации проекта и качество принимаемых проектных решений.

Структурированными должны быть: фазы жизненного цикла, этапы и работы проекта, команда исполнителей, распределение ответственности между исполнителями, функции реализации проекта.

Методы управления проектами позволяют сформулировать цели реализации проекта, источники и объемы финансирования, привлечь исполнителей, рассчитать бюджет и стоимость, обеспечить контроль за исполнением.

Таким образом, управление проектами представляет собой методологию организации, планирование, координацию и человеческих ресурсов на всей протяжении жизненного цикла реализации проекта для достижения сформулированных для него целей реализации с применением современных методов управления.

Исследования заключается в том, что современные предприятия функционируют в условиях экономического кризиса. В этих условиях механизмы и методы управления в строительной отрасли должны соответствовать меняющейся среде, способствовать повышению устойчивости хозяйствующих субъектов и обеспечивать успешное преодоление кризисных явлений, если те уже произошли. Поэтому проектный менеджмент управления все больше применяется в контексте общей системы управления современного предприятия.

2 Анализ строительной отрасли и компании ООО «ЕвроСтиль»

2.1 Тенденции развития строительной отрасли в России и Красноярском крае

Место отрасли в экономике и ее роль в общественном производстве определяются воздействием конечных результатов ее функционирования на экономическое и социальное развитие региона. Объемы производства, технический уровень и эффективность капитального строительства предопределяют эффективность других отраслей и всей экономики в целом.

Основную роль в расширении производства играет капитальное строительство. Выполнение запланированных объемов строительно-монтажных работ, ввод в действие производственных мощностей и объектов в ходе реконструкции, технического перевооружения, нового строительства, расширение действующих предприятий с целью повышения технического уровня производства и его эффективности являются непосредственными задачами строительства. Строительство осуществляет расширенное воспроизводство основных фондов, обеспечивая тем самым общее экономическое развитие страны и региона, в частности. Кроме того, действующие производства требуют постоянных текущих, средних и капитальных ремонтов, выполняемых строительными организациями.

Строительство естественным образом связано с остальными отраслями экономики не только участием в их развитии, но и потреблением их конечной продукции. В целом, в развивающейся экономике региона строительные организации потребляют в процессе своей деятельности практически в полном объеме промышленности строительных материалов, значительную часть продукции машиностроения, черной металлургии, лесной, деревообрабатывающей, химической и других отраслей промышленности. Такая тесная взаимосвязь строительства и других отраслей определяет необходимость повышения качества и эффективности деятельности строительных организаций, поскольку именно они во многом определяют ускорение темпов экономического роста страны и региона.

Роль строительного комплекса формируется не только производством материальных ценностей, но и во многом участием в наполнении бюджетов различных уровней и внебюджетных фондов, его градообразующей, институциональной, консолидирующей и стабилизирующей функциями.

Динамика темпов роста объемов строительного производства (в сопоставимых ценах) в России за 2011-2016 года представлена на рисунке 3.

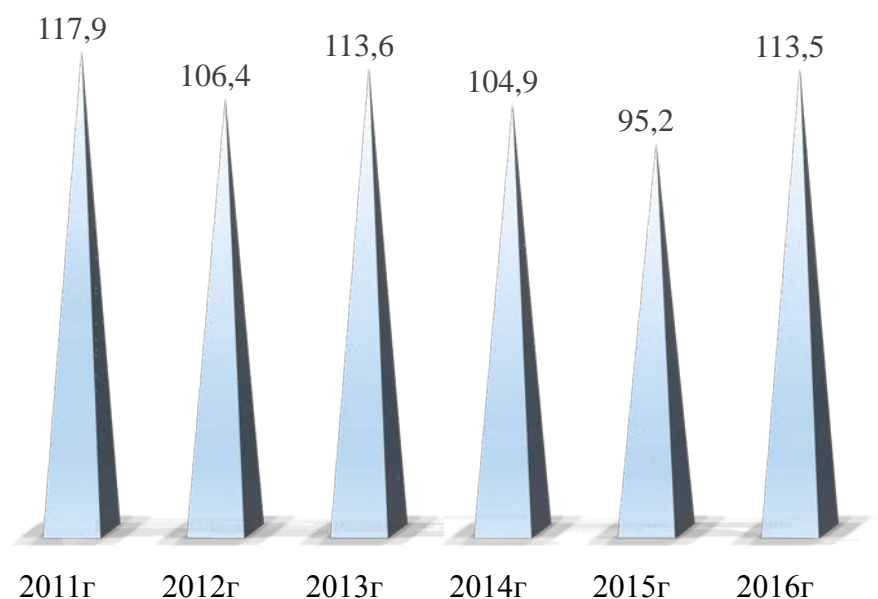


Рисунок 3 - Динамика темпа роста строительного производства в Российской Федерации в сопоставимых ценах

Строительство как единый, взаимоувязанный, организационно-технологический комплекс на территории Красноярского края еще не сформировался. В его структуре большую долю занимают строительные подразделения других отраслей хозяйства, а организации, работающие в строительной отрасли, выполняют всего 25% от общего объема подрядных строительных работ. Наблюдается тенденция снижения объемов строительных работ вследствие низкой фонд оснащённости строительных организаций, недозагрузки производственных мощностей, нестабильности в получении заказов, отсутствии оборотных средств.

Среди отраслей индустриального комплекса Красноярского края строительство занимает одно из ведущих мест. Строительная отрасль Красноярского края характеризуется неоднозначными тенденциями. Конъюнктура рынка и инвестиционный климат весьма благоприятны, спрос на строительство новых объектов растет. Наблюдается достаточно высокая строительная активность. Однако в данной хозяйственной сфере региона имеется ряд проблем, тормозящих ее развитие.

По данным Красс тата [7, с.23] объемы строительства в Красноярском крае в течение пяти последних лет имели тенденцию к повышению и снижению. Так, в 2014 году объемы строительства в Красноярском крае возросли на 7,2%, однако кризис принес строительной отрасли далеко не положительные результаты (спад 8,7%) к концу 2015 года. Спад объемов строительства в 2016 году составил ещё 9,7% (средне российский показатель –

6,7%). Однако, данные первого квартала 2017 года, вселяют надежду, на ближайшее восстановление отрасли. Динамика темпов роста объема строительно-монтажных работ в сопоставимых ценах в Красноярском крае отображена на рисунке 4.

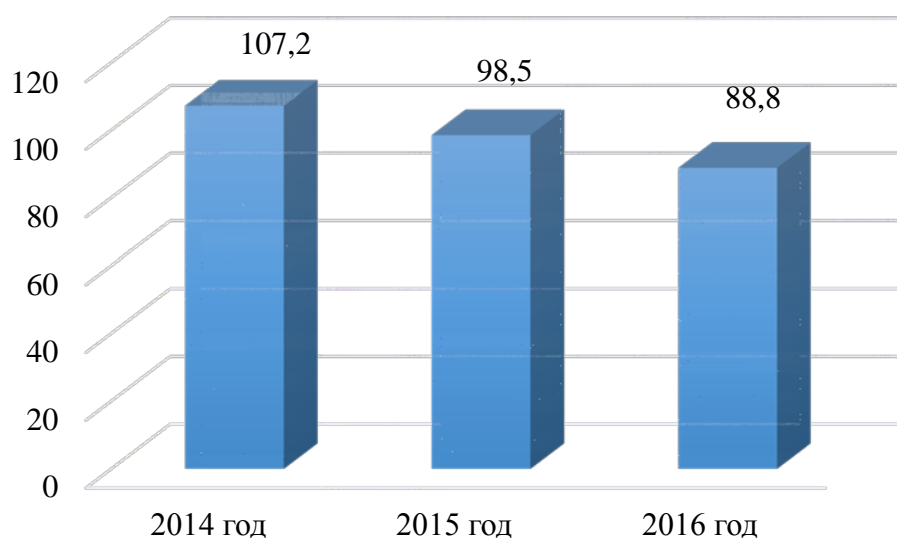


Рисунок 4 - Динамика темпов роста объема строительно-монтажных работ в сопоставимых ценах в Красноярском крае

Кроме того, строительство - весьма инертная отрасль, объекты сдаваемые в отчетный период, были заложены 3 – 5 лет назад. Соответственно, чтобы провести полный анализ отрасли, необходимо знать количественные и качественные показатели объектов, заложенных в отчетном периоде.

Данный сегмент, строительной отрасли Красноярского края, специализируется на возведении объектов непроизводственной сферы народного хозяйства: жилых домов, общежитий, гостиниц, предприятий торговли и общественного питания, школ, учебных заведений, медицинских и детских учреждений, театров, домов культуры, кинотеатров, клубов, дворцов пионеров, спортивных сооружений, библиотек, музеев, административных зданий, предприятий бытового обслуживания и коммунального хозяйства.

Жилищное гражданское строительство в Красноярском крае имеет большое социальное значение, т. к. оно непосредственно влияет на улучшение условий жизни населения региона. Особенностью данной сферы является комплексность. Наряду с возведением жилых домов решаются градостроительные задачи по созданию сети учреждений просвещения, здравоохранения, культуры, предприятий коммунального и бытового обслуживания населения, озеленению и благоустройству территорий Красноярского края.

По данным, статистической отчетности прослеживается выраженная

специализация гражданского строительства региона. Ведущая роль отводится жилищному строительству. Его доля составила 48,2%. Структура строительства объектов в 2016 году в Красноярском крае изображена на рисунке 5. По данным органов статистики по краю, все равно потребность в обеспечении населения региона жильем на 100% не удовлетворена. Поэтому с уверенностью можно говорить о перспективах развития данного сегмента строительства в нашем регионе.

Второе место в данной структуре занимает строительство коммерческого назначения (бизнес центры, торговые центры). Их доля составляет 26,8% в среднем за анализируемый период. Данный сегмент рынка стал динамично развиваться в Красноярском крае еще в 2001 году. Тогда было начато строительство крупных торговых центров. На сегодняшний день продолжается динамичное строительство торговых, развлекательных центров, бизнес центров. Площадь таких объектов достигает 100000 квадратных метров (основная масса в городе Красноярске).

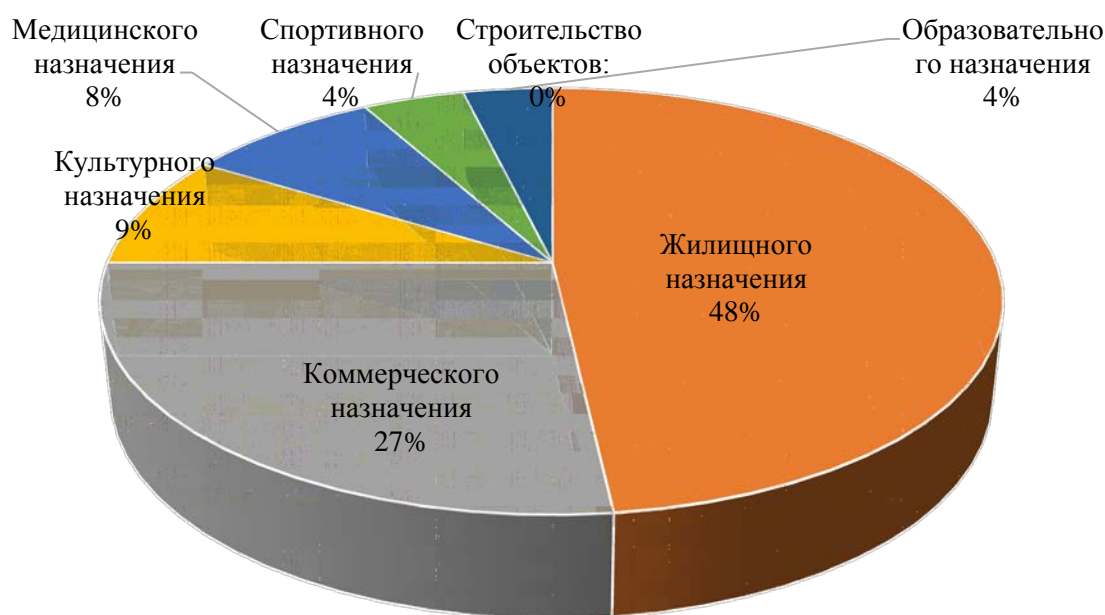


Рисунок 5 - Структура строительства объектов в 2016 году в Красноярском крае

Несмотря на то, что рынок коммерческой недвижимости Красноярского края находится пока на ранней стадии своего развития, уже наметились положительные тенденции: инвесторы вкладывают деньги в крупные проекты. Начались процессы децентрализации. Однако на строительном рынке края так же отсутствуют современные форматы. Но будет качественное предложение недвижимости — будут и желающие ее занять.

Третье место в данной структуре занимают здания культурно – бытового назначения (8,7%). За анализируемый период в крае было введено в эксплуатацию 8 кинотеатров, 6 ночных клубов, 12 ресторанов, а также других объектов бытового назначения, парки набережные после реконструкции.

Здания медицинского, спортивного и образовательного назначения распредели между собой в долях 8,2%; 4,3%; 3,8% соответственно. Несмотря на то, что потребность в строительстве зданий именно этого назначения остается на территории Красноярского края крайне неудовлетворенной, строительство их на территории региона практически не ведется. Дело в том, что финансирование таких зданий требует больших объемов и длительных сроков окупаемости. Инвесторам гораздо выгоднее вложить в коммерческую или в жилую недвижимость, чем построить больницу или школу.

Таким образом, можно констатировать, что застройщики региона предпочитают специализироваться на строительстве коммерческой и жилой недвижимости.

Популярность данного направления обусловлена экономически выгодными проектами, в первую очередь прибыльностью, и быстрой окупаемостью. Однако экономический кризис внес свой вклад в формирование средних цен на строительном рынке края.

Следует отметить продолжающийся спад уровня цен на динные виды недвижимости в крае. Так, стоимость жилой недвижимости в 2015 году снизилась по сравнению с 2014 годом на 3,4%, а в 2016 на 6,6%. Однако необходимо отметить, что в кризисный период спад цен на жилую недвижимость в некоторых городах Красноярского края достигал 35%. Однако к концу 2016 года ситуация стабилизировалась: спрос на недвижимость стал медленно расти, у населения появились средства на покупку жилья. Все это поспособствовало улучшению ситуации, однако говорить о полноценном выходе из ситуации кризиса в отношении рынка жилой недвижимости Красноярского края еще достаточно рано.

На сегодняшний день покупку квартиры в Красноярске и крае предлагают не только сами застройщики, но и генеральные подрядчики, субподрядчики и многочисленные агентства недвижимости, которые принимали долевое участие в строительстве.

Как правило, цены на жилье в регионе зависят от этапа строительства дома. Первый этап – это этап проектной документации, то есть весь проект будущего дома построен только на бумаге, сделан макет, получена соответствующая документация. На первом этапе цена на будущую недвижимость самая маленькая, при этом присутствует большой риск, так как строительство, не начавшись по каким-либо причинам, может быть свернуто.

Второй этап строительства жилого комплекса включает в себя покупку земельного участка, закупку строительных материалов и начало закладки фундамента под основной дом. На этом этапе уже цены на квартиры возрастают, риск так же есть, но уже минимальный. Будущий владелец квартиры может наблюдать за ходом строительства и по желанию ему покажут всю документацию. Самый дорогой этап покупки квартиры – это третий, когда дом сдан в эксплуатацию. На этом этапе риска уже никакого нет, но цена возрастает на порядок.

Цены на коммерческую недвижимость так же в течение анализируемого периода продолжали снижаться: в 2015 году – на 2,9%, а в 2016 году уже на 20,7%. Резкий скачек стоимости цен на коммерческую недвижимость произошел из-за кризисной ситуации в стране и в мире. Дело в том, что бизнесмены и предприниматели края были вынуждены отложить крупные строительные проекты на более долгий срок, многие из них были заморожены. Это повлияло на спад цен.

Однако реалии сегодняшнего дня доказывают, что строительная отрасль инертна. Большинство экспертов отмечают, что единственным инструментом, позволяющим обеспечить гармоничное развитие городов, является градостроительная документация, на основе которой формируется новый стандарт градостроительной политики муниципалитетов России.

Ввод в эксплуатацию жилых домов к 2019 году достигнет показателя в 1,4 млн кв. м и вырастет на 7%, рассчитывают в министерстве строительства и ЖКХ Красноярского края. Такие параметры содержатся в отраслевой программе «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2017–2019 гг.», утвержденной правительством в рамках подготовки краевого бюджета.

В программе обозначены основные перспективы развития отрасли, в которой насчитывается около 9 тысяч предприятий и работает около 80 тысяч человек. Ожидается, что объем строительства в крае будет увеличиваться с 135 млрд. рублей в 2016 году до более чем 179 млрд. рублей в 2019 году.

Объемы предполагается нарастить, в частности, за счет реализации крупных инвестиционных проектов — строительства пассажирского терминала в Емельяново и объектов Универсиады.

Планируется увеличение не только показателей жилищного и промышленного строительства, но также рост инвестиций строительных организаций в основной капитал, направленных в том числе на модернизацию. Объем основных фондов к 2019 году составит до 8 млрд. рублей. Двадцать три процента от общего объема непроизводственного строительства в 2016 году составил бюджетный заказ Красноярского края. Краевое министерство строительства сов-

местно с управлением капитального строительства выступали заказчиками 71 объекта с общим объемом финансирования 16 миллиардов рублей.

2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Евро-Стиль»

Общество с ограниченной ответственностью «ЕвроСтиль» (ООО «ЕвроСтиль») создано в 2009 году. Предприятие создано в целях обеспечения выполнения поставленных задач и удовлетворения общественных потребностей в результатах его деятельности и получения прибыли. Для достижения поставленных целей предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- строительно-монтажные работы;
- ремонтные работы;
- торговая деятельность товарами собственного производства;
- разработка товаров народного потребления и технологий и их реализация;
- оказание посреднических, инжиниринговых, консультационных и других сервисных услуг;
- оказание автотранспортных услуг;
- оказание услуг в проектных и конструкторско-технологических работах;
- прочие виды работ и услуг, не запрещенных законодательством и отраженных в Уставе предприятия.

На рисунке 6 представлена схема управления на ООО «ЕвроСтиль».

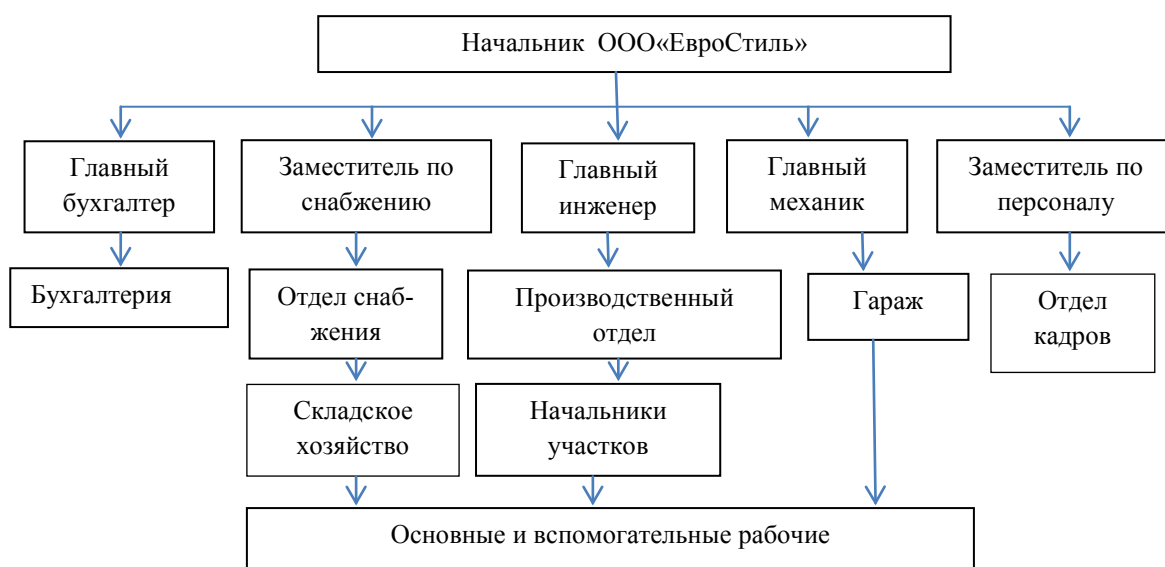


Рисунок 6 – Схема управления на ООО «ЕвроСтиль»

Предприятие возглавляет начальник, выбранный собранием учредителей. Он действует от имени предприятия без доверенности и представляет интересы предприятия на территории РФ и за ее пределами. Начальник действует по принципу единоначалия и несет полную ответственность за свои действия. Компетенция заместителей начальника предприятия устанавливается самим начальником. Заместители начальника предприятия совершают сделки и иные юридические действия в пределах полномочий, предусмотренных в доверенностях, выдаваемых начальником предприятия.

В таблице 3 представлены основные показатели деятельности ООО «ЕвроСтиль» за анализируемый период 2014-2016 гг.

На основании данных таблицы 3 можно сделать вывод: выручка от реализации в текущих ценах на конец отчетного периода увеличилась на 7952 тыс. руб., что составило 8,03 %. Валовой доход увеличился на 29,19 %. Темп роста себестоимости составил 100,66 %. Среднесписочная численность работников увеличилась на 18 человек, что составило 5,23 %.

Затраты на оплату труда увеличились на 39,22%, а рост производительности труда составил лишь 2,66 %. Следует отметить снижение эффективности использования трудовых ресурсов.

Значительно увеличились прочие операционные расходы – 136,01%. В результате чего отмечено значительное снижение чистой прибыли – 5,47 % по сравнению с аналогичным периодом 2015 года.

Анализ объема производства и реализации продукции.

На рисунке 7 представлена диаграмма фактической структуры работ в 2016 году на ООО «ЕвроСтиль».

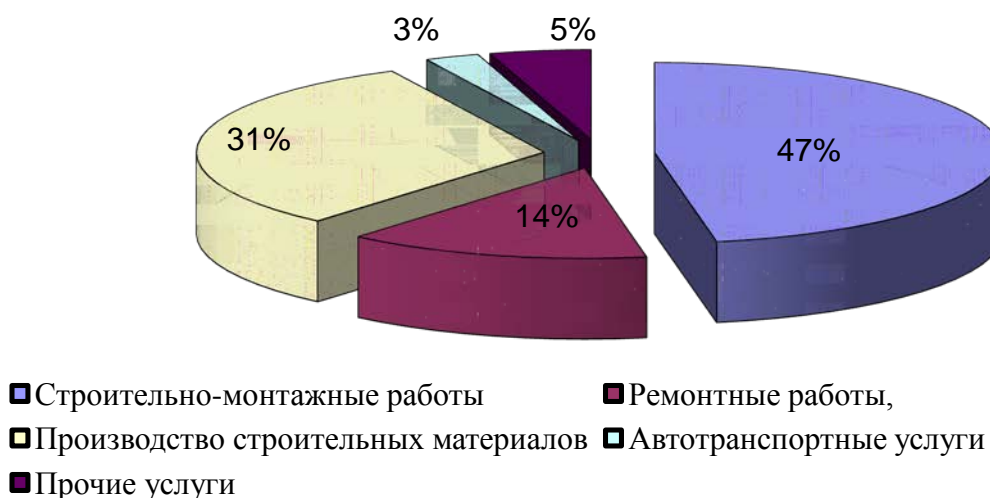


Рисунок 7 - Фактическая структура работ в 2016 году на ООО «ЕвроСтиль»

Таблица 3 - Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЕвроСтиль» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Период			Отклонение (+)		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015- 2014гг	2016- 2015гг	2015- 2014гг	2016- 2015гг
Выручка в текущих ценах, тыс. руб.	82514	99017	106969	16503	7952	120,00	108,03
Себестоимость, тыс. руб.	59493	70203	69744	10710	-459	118,00	99,35
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	3812	792	8664	-3020	7872	20,78	1093,94
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	23021	28022	28561	5001	539	121,72	101,92
Среднесписочная численность работающих, чел. в том числе	81	91	120	10	29	112,35	131,87
Основные производственные рабочие (ОПР), чел.	58	65	72	7	7	112,07	110,77
Производительность труда ОПР, тыс. руб./чел.	1423	1523	1486	101	-38	107,08	97,53
Чистая прибыль, тыс. руб.	10618	16476	15575	5858	-901	155,16	94,53
Фондоотдача, руб./руб.	1,06	1,16	1,26	0,09	0,11	108,81	109,18
Материалоотдача, руб./руб.	0,89	1,16	1,14	0,27	-0,03	130,23	97,73
Рентабельность продаж, %	27,9	28,30	26,70	5,02	-1,60	121,57	94,35

В таблице 4 представлен анализ выполнения плана по ассортименту работ и услуг ООО «ЕвроСтиль».

Таблица 4 - Выполнение плана по ассортименту работ и услуг ООО «ЕвроСтиль» в 2016 году в сопоставимых ценах

Вид продукции	Объем выпуска в сопоставимых ценах, тыс. руб.		Удельный вес выпуска, %		Выполнение плана, %	Засчитывается в выполнение плана
	План	Факт	План	Факт		
Строительно-монтажные работы	32346	36046	36,2	40,1	111,44	36046
Ремонтные работы	13939	10787	15,6	12,0	77,39	10787
Производство оконных и дверных пластиковых блоков	25376	24090	28,4	26,8	94,93	24090
Автотранспортные услуги	11259	11925	12,6	17,1	136,52	11259
Прочие услуги	6433	3596	7,2	4,0	55,89	6434
Итого	89354	89890	100	100	100,6	88616

План выпуска продукции выполнен в целом на 100,6 %, но степень выполнения по отдельным позициям значительно различается: по строительно-монтажным работам план перевыполнен на 11,44 %, по ремонтным работам не довыполнен на 22,6 %, по производству строительных материалов не довыполнен на 5,07 %, по авто услугам перевыполнен на 36,52 %, а по прочим видам услуг не довыполнен на 44,11%.

Наиболее объективную оценку выполнения плана по ассортименту можно дать с помощью третьего способа, в соответствии с которым степень выполнения плана оценивается по сумме удельных весов работ и услуг, по которым план выполнен, равной 57,2 %. Возможные причины невыполнения плана: нарушение графика и объемов поставки сырья, материалов, комплектующих, недостатки в организации производства и ошибки в планировании.

Расчеты свидетельствуют о низком уровне планирования на предприятии. В то же время планы выпуска продукции, работ и услуг являются исходной базой для составления плана обеспечения ресурсами. Следует сделать вывод, что ненадлежащее планирование создает причины неэффективного использования производственного потенциала организации.

В 2016 году наблюдается перевыполнение плана по строительно-монтажным работам на 11,44 % и автотранспортным услугам на 36,52 %. При этом не выполнен план по ремонтным работам на 22,61 % , по производству строительных материалов – на 5,07 % и по прочим услугам – на 44,11 %. В

общем объеме работ увеличилась доля СМР и автотранспортных услуг и соответственно снизилась доля по ремонтным работам, производству строительных материалов и прочим услугам.

Анализ имущественного положения организации.

Анализ финансового состояния начинается с общей оценки структуры средств хозяйствующего субъекта и источников их формирования, изменения ее на конец года в сравнении с началом по данным баланса. В этой ситуации используются приемы структурно-динамического анализа (таблица 5). Данные таблицы 5 показывают, что общий оборот хозяйственных средств, т.е. активов, против начала года увеличился на 3950 тыс. руб., составит к концу года 101,2%, что является благополучным сигналом финансового положения организации. К концу анализируемого периода (2016 г.) внеоборотные активы в общей стоимости активов стали занимать 40,1%, т.е. увеличились по сравнению с началом года на 1260 тыс. руб., а их доля уменьшилась на 0,1 пункт, а оборотные активы также увеличились на 2690, или 0,1 пункта. Данное увеличение оборотных активов говорит о том, что производственно-финансовая деятельность и впоследствии финансовая устойчивость организации является стабильной.

Источники формирования имущества также изменились, в том числе: за счет собственного капитала – 4392 тыс. руб. увеличение, а за счет заемного капитала уменьшение на 442 тыс. руб. или на 0,6 пункта. Следует заметить, что к концу года доля собственного капитала в общем объеме источников покрытия составляла 63,9%, а заемного капитала 36,1%. Это говорит об укреплении финансового состояния организации.

Таким образом, в пополнении своих активов организация обходится преимущественно собственными средствами. Как свидетельствуют данные таблицы 5, к концу года в составе внеоборотных активов наибольшую долю (90,61%) занимает недвижимость: основные средства – 75,3%, незавершенное строительство – 15,31%. В оборотных активах преобладают к концу года запасы (62,81%); денежные средства 3,38%.

При этом следует отметить, что удельный вес запасов в оборотных активах занимает значительную долю и к тому же произошло увеличение по сравнению с началом года на 2,34 пункта. Удельный вес дебиторской задолженности в активах увеличился на 0,49 пункта, а денежные средства уменьшились на 0,49 пункта. Все это, может конечно, отражается на финансовом состоянии организации, которая не имеет на конец года свободные денежные средства (- 840 тыс. руб.) и соответственно не может пустить их в оборот либо для пополнения материальных оборотных активов, либо на инвестиции

Таблица 5 - Динамика состава и структуры бухгалтерского баланса ООО «ЕвроСтиль»

Актив	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Измене- ние (+,-)	Пассив	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Измене- ние (+,-)
Раздел I Внеоборотные активы	125695	128260	129520	1260	Раздел III Капитал и резервы	155229	201798	206190	4392
То же, % к итогу	49,8	40,2	40,1	-0,1	То же, % к итогу	61,44	63,3	63,9	0,6
Раздел II Обо- ротные активы	126939	190409	193099	2690	Раздел IV Долгосрочные обязательства	4346	7822	7075	-747
То же, % к итогу	50,2	59,8	59,9	0,1	То же, % к итогу	1,72	2,5	2,2	-0,3
					Раздел V Краткосрочные обязательства	93059	109049	109354	305
					То же, % к итогу	36,84	34,2	33,9	-0,3
Валюта баланса - всего	252634	318669	322619	3950	Валюта баланса - всего	252634	318669	322619	3950
То же, % к итогу	100	100	100	-	То же, % к итогу	100	100	100	-

(долгосрочные или краткосрочные), чтобы получить новые доходы на вложенные средства.

Сложившаяся ситуация вызывает необходимость проведения более углубленного анализа состава и динамики запасов и дебиторской задолженности. Как показывают данные таблицы 6, в запасах на конец года наибольшую долю (90,39%) занимают готовая продукция и товары для перепродажи, необходимо отметить, что их объем значительно увеличился по сравнению с началом года (80,6%). Вместе с тем существенно уменьшился удельный вес сырья и материалов в запасах – с 18 до 7,43% на конец года, а также возросла доля затрат в незавершенном производстве – с 1,19% до 1,85%.

В конце года по сравнению с его началом произошли изменения в структуре источников формирования имущества. Так, собственный капитал к концу года увеличился на 4392 тыс. руб., а заемный капитал сократился на 442 тыс. руб. Собственный капитал на начало и конец года составлял соответственно 201798 тыс. руб. и 206190 тыс. руб., а заемный капитал – 116871 тыс. руб. и 116429 тыс. руб. В процентном соотношении: если доля собственного капитала на конец года в формировании активов составляла 63,91%, то доля заемного капитала – 36,09%. Заемный капитал уменьшился по двум составляющим: за счет сокращения займов и кредитов – на 20185 тыс. руб. и доходов будущих периодов – на 1056 тыс. руб. В общей сумме заемного капитала кредиторская задолженность на начало года составляла 21,9%, а на конец года увеличилась до 40,5%. Очевидно, организация, стараясь поправить свое финансовое положение, не обращаясь в банк за кредитами и займами, интенсивно использовало кредиторскую задолженность для финансирования своей деятельности за «дешевые деньги», «беспроцентные ссуды», что в конечном итоге может обернуться снижением доверия к ней со стороны партнеров, клиентов, покупателей либо привести к банкротству.

Рассчитанные коэффициенты позволяют сделать вывод о том, что в отчетном году по сравнению с предыдущим годом возросли: доходы на 1 руб. активов (114,9%), но темп расходов на 1 руб. составил 115,7%; коэффициенты оборачиваемости активов (119,2%), в том числе внеоборотных активов – 143,2% и оборотных активов – 103,1%; коэффициенты оборачиваемости собственного капитала (107,6%), а заемного капитала – 139,5%.

Таблица 6 - Динамика состава и структура основного и оборотного капиталов (активов)

Показатель актива баланса	Остатки по балансу, тыс. руб.				Структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	изменение (+,-)	2015 г.	2016 г.	изменение (+,-)
1. Внеоборотные активы - всего:	125695	128260	129520	1260	100	100	0
1.1. Нематериальные активы	590	603	644	41	0,47	0,5	0,03
1.2. Основные средства	87560	87731	97532	9801	68,4	75,3	6,9
1.3. Незавершенное строительство	27520	28527	19830	-8697	22,24	15,31	-6,93
1.4. Долгосрочные финансовые вложения	10025	11399	11514	115	8,89	8,89	0
2. Оборотные активы - всего:	126939	190409	193099	2690	100	100	0
2.1. Запасы	73625	115134	121277	6143	60,47	62,81	2,34
2.2. НДС	3808	4042	789	-3253	2,12	0,41	-1,71
2.3. Дебиторская задолженность (более 12 месяцев)	254	201	443	242	0,11	0,23	0,12
2.4. Дебиторская задолженность (менее 12 месяцев)	45230	61151	62731	1580	32,12	32,49	0,37
2.5. Краткосрочные финансовые вложения	2539	2516	1334	-1182	1,32	0,69	-0,63
2.6. Денежные средства	1484	7365	6525	-840	3,87	3,38	-0,49
Итого активов:	252634	318669	322619	3950	100	100	0

Таблица 7 - Динамика состава и структуры собственного и заемного капитала

Показатель пассива баланса	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменение (+,-)	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	%
1. Собственный капитал - всего:	155229	61,44	201798	63,33	206190	63,91	4392	0,59
1.1. Уставной капитал	93286	36,93	93286	29,27	94490	29,29	1204	0,01
1.2. Добавочный капитал	48210	19,08	52104	16,35	53044	16,44	940	0,09
1.3. Резервный капитал	37560	14,87	39932	12,53	43081	13,35	3149	0,82
1.4. Нераспределенная прибыль	13682	5,42	16476	5,17	15575	4,83	-901	-0,34
2. Заемный капитал	97405	38,56	116871	36,67	116429	36,09	-442	-0,59
2.1. Долгосрочные обязательства	4346	1,72	7822	2,45	7075	2,19	-747	-0,26
2.2. Краткосрочные обязательства	93059	36,84	109049	34,22	109354	33,9	305	-0,32
2.2.1. Займы и кредиты	68720	27,20	79462	24,94	59277	18,37	-20185	-6,56
2.2.2. Кредиторская задолженность	23124	9,15	25664	8,05	47210	14,63	21546	6,58
2.2.3. Доходы будущих периодов	1215	0,48	3923	1,23	2867	0,89	-1056	-0,34
3. Валюта баланса	252634	100	318669	100	322619	100	3950	0

Анализ финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость – целеполагающее свойство финансового анализа, а поиск внутрихозяйственных возможностей, средств и способов ее укрепления представляет глубокий экономический смысл и определяет характер его проведения и содержания.

Так по нашей организации запасы на конец года равны 121277 тыс. руб., вторая составляющая неравенства равна $(206190 - 129520) + 62731 + 47210 = 186611$ тыс. руб., т.е. видно, что неравенство по абсолютной финансовой устойчивости выполняется $121277 \text{ тыс. руб.} < 186611 \text{ тыс. руб.}$

Данные таблицы 8, свидетельствуют о фактическом превышении нормативного значения коэффициента автономии и его устойчивую динамику. Коэффициент финансовой устойчивости показал, что обеспечивается тенденция к росту нормативного значения. А т.к. коэффициент автономии увеличился на 0,006 пункта, то в связи с этим финансовая зависимость организации уменьшилась на 0,006 пункта. Коэффициент финансирования собственным капиталом заемного капитала вырос, что привело к обеспечению устойчивого развития организации.

Таблица 8 - Оценка коэффициентов финансовой устойчивости

Показатель	Оптимальное значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	$\geq 0,5$	0,582	0,633	0,639	0,006
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,7$	0,592	0,658	0,661	0,003
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,6$	0,356	0,367	0,361	-0,006
Коэффициент финансирования	$\geq 1,0$	1,263	1,727	1,771	0,044
Коэффициент маневренности	0,5	0,364	0,364	0,372	0,007

Что касается рентабельности активов, то теперь можно смело утверждать, увеличилась главным образом за счет ускорения оборачиваемости собственного капитала. У организации есть возможность дальнейшего роста рентабельности активов за счет приумножения собственного капитала и повышения рентабельности продаж.

Анализ показателей деловой активности.

Финансовое положение организации, ее платежеспособность зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги. На длительность нахождения средств в обороте оказывают влияние разные внешние и внутренние факторы.

В таблице 9 представлены показатели деловой активности за период 2014-2016 г.

Коэффициент ресурсоотдачи показывает эффективность использования имущества организации. Этот показатель на конец анализируемого периода изменился в лучшую сторону. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств показывает скорость оборота всех оборотных средств организации, как материальных так и денежных.

Таблица 9 – Значения коэффициентов деловой активности

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение
1. Ресурсоотдача	0,298	0,311	0,332	+0,021
2. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств	0,49	0,520	0,554	+0,034
3. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,472	0,491	0,519	+0,028
4. Срок оборачиваемости материальных средств	432,56	433,29	410,81	-22,48
5. Срок оборачиваемости денежных средств	25,98	26,78	21,96	-4,82
6. Средний срок погашения дебиторской задолженности	182,56	223,06	212,61	-10,45
7. Средний срок погашения кредиторской задолженности	121,72	93,31	158,88	+65,57

Этот показатель имеет положительную динамику. Оборачиваемость материальных запасов показывает, за сколько в среднем дней оборачиваются запасы в анализируемом периоде. Этот показатель снизился на 22,48 дней. Что является благоприятным фактором. Средний срок погашения дебиторской задолженности снизился на 10,45 дня. Покупатели стали лучше рассчитываться с предприятием по своим обязательствам. Средний срок погашения кредиторской задолженности увеличился на 65,57 дня. Это значит, что анализируемое предприятие привлекает в качестве источников средств кредиторскую задолженность и хуже рассчитывается по своим обязательствам перед поставщиками и подрядчиками.

Предприятию следует обратить внимание на длительность производственно-коммерческого цикла и его составляющие. Выявить основные причины изменения длительности производственно-коммерческого цикла.

Анализ показателей рентабельности.

Одним из синтетических показателей экономической деятельности организации в целом является экономическая рентабельность, которую называют рентабельностью активов. Это самый общий показатель, отвечающий на вопрос: сколько прибыли получает организация в расчете на 1 руб. своего имущества. В таблице 10 представлен расчет показателей рентабельности.

Как видно из таблицы 10, почти все виды показателей рентабельности имеют тенденцию к ухудшению. Рентабельность продаж снизилась на 1,6 % на конец анализируемого периода. Рентабельность собственного капитала увеличилась на 0,27 %. Экономическая рентабельность снизилась на 0,34% и так далее. Таким образом, следует сделать вывод, что доходность предприятия на конец анализируемого периода снизилась почти по всем направлениям.

Таблица 10 – Показатели рентабельности

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение
Рентабельность продаж, %	27,15	28,3	26,7	-1,6
Чистая рентабельность, %	15,96	16,64	14,56	-2,08
Экономическая рентабельность, %	4,96	5,17	4,83	-0,34
Рентабельность собственного капитала, %	8,21	7,72	7,99	+0,27

Рентабельность активов может повышаться при неизменной рентабельности продаж и росте объема реализации, опережающем увеличение стоимости активов, т. е. ускоренной оборачиваемости активов. И, наоборот, при неизменной ресурсотдаче рентабельность активов может расти и за счет роста балансовой рентабельности. Рентабельность продаж можно наращивать путем повышения цен или снижения затрат. Однако эти способы временны и недостаточно надежны в нынешних условиях. Наиболее последовательная политика предприятия должна заключаться в том, чтобы увеличивать производство и реализацию продукции (работ, услуг), необходимость которой определена путем улучшения рыночной конъюнктуры.

Анализ управления оборотным капиталом.

Ликвидность активов представляет собой их возможность при определенных обстоятельствах обратиться в денежную форму (наличность) для возмещения обязательств.

Данные таблицы 11 свидетельствуют о низком уровне ликвидности составляющих элементов оборотных активов кроме коэффициента текущей ликвидности. Следует заметить, что к концу года коэффициента абсолютной

ликвидности ухудшился – с 0,07 до 0,06, а также коэффициент критической ликвидности – 0,68 до 0,66.

Таблица 11 - Динамика количественных значений коэффициентов ликвидности активов

Показатель	Оптимальное значение показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 - 0,4	0,06	0,07	0,06
Коэффициент промежуточной (критической) ликвидности	0,5 - 1,0	0,54	0,68	0,66
Коэффициент текущей ликвидности	1,0 - 2,0	1,68	1,74	1,76
Коэффициент быстрой ликвидности	-	0,62	0,69	0,65
Оборотные активы, тыс. руб.	-	126939	190409	193099
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	-	93059	109049	109354
Абсолютное превышение (+) или непокрытые (-) оборотными активами краткосрочных обязательств, тыс. руб.	-	+33880	+81360	+83745

Вместе с тем это ухудшение не оказало особого влияния на коэффициент текущей ликвидности, значение которого к концу года возросло на 0,02 в основном за счет повешения доли запасов в оборотных активах на конец года на 5,3%.

Теперь необходимо рассмотреть «рабочий капитал» или по другому чистые оборотные активы. Этот показатель важен тем, что характеризует степень устойчивости любого хозяйствующего субъекта, т.е. уровень обеспеченности оборотных активов собственными средствами.

Как показывают данные таблицы 12 краткосрочные кредиты и займы имеют тенденцию к понижению, что свидетельствует о повышении устойчивости развития организации, поскольку его оборотные активы «в силах» покрыть возникшие обязательства. Это подтверждается положительным изменением на 2690 тыс. руб. оборотных активов и в конечном итоге увеличением ЧОА на 4582 тыс. руб.

Таблица 12 - Расчет чистых оборотных активов (ЧОА)

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)
Оборотные активы	126939	190409	193099	2690
НДС по приобретенным ценностям	3808	4042	789	-3253
Краткосрочные кредиты и займы	68720	79462	59277	-20185
Кредиторская задолженность	23124	25664	47210	21546
Чистые оборотные активы (ЧОА)	31287	81241	85823	4582

Используя данные Бухгалтерского баланса за отчетный год, рассчитаем собственные оборотные средства (СОС) организации на конец отчетного года:

$$\text{СОС} = \text{СК} - \text{ВА} = 206190 - 129520 = 76670 \text{ тыс. руб.}$$

На конец года СОС увеличились на сумму 76670 тыс. руб.

Приведенные расчеты характеризуют устойчивую тенденцию к повышению величины собственных средств. В связи с разнородным составом оборотных активов по степени ликвидности возникает ситуация, когда организация рискует определенную часть оборотных активов при необходимости так и не обратить в наличность, например некоторые запасы, сомнительную дебиторскую задолженность, незавершенное производство по аннулированным заказам. Это ведет к снижению платежеспособности организации, а, следовательно, к утрате финансовой устойчивости.

Анализируя исходные и аналитические данные в таблице 13 следует, что в общей стоимости активов запасы занимают к концу года наибольший удельный вес – 62,8%, при этом он повысился по сравнению началом года на 2,3 пункта, или на 6143 тыс. руб. Дебиторская задолженность увеличилась на 0,1 пункт – более чем 12 месяцев, на 0,4 пункта – менее чем 12 месяцев.

Сумма денежных средств по бухгалтерскому балансу к концу года уменьшилась на 840 тыс. руб., или на 0,5 пункта. В составе краткосрочных обязательств наибольший удельный вес к концу года занимают займы и кредиты (54,2%), которые по сравнению с началом года уменьшились на 18,75. Кредиторская задолженность увеличилась в конце гола по сравнению с началом на 19,7 пункта. Снизились и доходы будущих периодов на 1056 тыс. руб. Все эти факторы привели к тому, что краткосрочные обязательства выросли на 305 тыс. руб. Не ограничиваясь рамками анализа ликвидности только оборотных активов, необходимо также оценить структуру всех активов органи-

зации, сгруппировав их по степени ликвидности, а обязательства – по срочности их оплаты.

Таблица 13 - Группировка активов по степени их ликвидности и обязательств по срочности их оплаты

Группировка активов (А) баланса	Сумма, тыс. руб.		Группировка активов (П) баланса	Сумма, тыс. руб.	
	2015 г.	2016 г.		2015 г.	2016 г.
Наиболее ликвидные активы (А1)	9881	7859	Наиболее срочные обязательства (П1)	25664	47210
% к итогу	3,1	2,4	% к итогу	8,1	14,6
Быстрореализуемые активы (А2)	61352	63174	Краткосрочные обязательства (П2)	79462	59277
% к итогу	19,3	19,6	% к итогу	24,9	18,4
Медленно реализуемые активы (А3)	119176	122066	Долгосрочные обязательства (П3)	7822	7075
% к итогу	37,4	37,8	% к итогу	2,5	2,2
Труднореализуемые активы (А4)	128260	129520	Собственные капитал и другие постоянные пассивы (П4)	205721	209057
% к итогу	40,2	40,1	% к итогу	64,5	64,8
Валюта баланса	318669	322619	Валюта баланса	318669	322619

Приведенные в отчетности данные убедительно показывают, что наибольшее значение в стоимости всех активов организации занимают труднореализуемые активы, которые уменьшились к концу года на 1260 тыс. руб. и составили в валюте баланса 40,1%. Среди оборотных активов (см. п. А1, А2, А3) преобладает группа А3 – медленно реализуемые активы, которые в активах организации к концу года увеличились с 119 176 тыс. руб. до 122 066 тыс. руб. и стали составлять в валюте баланса 37,8%. В пассиве Бухгалтерского баланса наибольший удельный вес занимают собственный капитал и другие постоянные пассивы, которые к концу года увеличились на 3336 тыс. руб. и составили 64,8%. Доля же других групп (П1, П2, П3) занимают в валюте баланса всего лишь 35,2%.

Теперь необходимо провести анализ и оценку обеспеченности оборотных активов собственными средствами.

Выполненные расчеты характеризуют повышение на конец года по сравнению с началом: $СОС = СК - ВА = 206190 - 129520 = 76670$ тыс. руб., что повлекло к увеличению коэффициента обеспеченности с 0,39 до 0,40.

У предприятия достаточно собственных средств для того, чтобы обеспечить пополнение оборотных средств без применения таких методов, как за счет невозврата в установленный срок кредиторской задолженности.

Платежеспособность характеризуется степенью ликвидности оборотных активов и свидетельствует о финансовых возможностях организации (о наличных денежных средствах и их эквивалентах, о счетах к оплате) полностью расплатится по своим обязательствам по мере наступления срока погашения долга. Как видно стоимость чистых активов не совпадает с величиной собственного капитала: на начало года – на 119 тыс. руб., а на конец года - на 2078 тыс. руб. Теперь выявим тенденцию изменения показателей платежеспособности по состоянию на начало и конец года.

Согласно данным расчетам, показатели платежеспособности большей частью к концу года по сравнению с началом года улучшились. Но видно резкое сокращение чистыми активами покрытия кредиторской задолженности на 3,45 пункта, это говорит о том, что организация может потерять свою деловую репутацию и соответственно партнеров.

На основании приведенных в таблице 14 данных, можно сделать вывод, что структура баланса является неудовлетворительной. Неудовлетворительная структура баланса – такое состояние имущества и обязательств должника, когда за счет имущества не может быть обеспечено своевременное выполнение обязательств перед кредиторами в связи с недостаточной степенью ликвидности имущества должника. Однако это не означает признание предприятия несостоятельным, не изменяет юридического статуса предприятия, не влечет за собой таких последствий как наступление гражданско-правовой ответственности. Выявленные по официально утвержденным данным проблемы могут означать, что предприятие действительно близко к банкротству, а возможно и неадекватное отражение реального финансового состояния по применяемым для оценки структуры баланса критериям.

Таблица 14 - Динамика показателей платежеспособности

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)
Коэффициент текущей ликвидности	1,68	1,74	1,76	0,02
Коэффициент срочной ликвидности	0,57	0,69	0,65	-0,04
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	1,97	2,39	1,34	-1,05
Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала	1,69	1,73	1,77	0,04

У данной системы оценки существует ряд недостатков: состав показателей, применяемых при расчете коэффициентов; показатели не учитывают отраслевую специфику и тип производства. Поэтому, дать объективную,

адекватную оценку финансового состояния по средствам выше приведенных показателей невозможно.

Давая обобщенную оценку финансовому состоянию предприятия ООО «ЕвроСтиль» за 2014- 2016г., необходимо отметить, что предприятие находится в кризисном состоянии, наблюдается снижение основных показателей эффективности хозяйствования.

2.3 Стратегический анализ деятельности организации и выбор основных направлений развития

Матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE), отраженная в таблице 15,16,17,18,19,20,21,22,23,24 используется для определения наиболее выгодного стратегического положения для фирмы, а также отдельных областей её деятельности. Реально она является средством, которое помогает организации оценить в целом привлекательность сферы производства, в которой она действует, а также способность организации конкурировать на рынках.

Таблица 15 - Матрица стратегического положения и оценки действий ООО «ЕвроСтиль» (SPACE)

Факторы стабильности обстановки (ES)	Факторы промышленного потенциала (IS)
Технологические изменения Темпы инфляции Изменчивость спроса Диапазон цен конкурирующих продуктов Препятствия для доступа на рынок Давление конкурентов Ценовая эластичность спроса	Потенциал роста Финансовая стабильность Уровень технологии Степень использования ресурсов Капитало-интенсивность Лёгкость доступа на рынок Производительность, задействование производственных мощностей
Факторы конкурентных преимуществ (CA)	Факторы финансового потенциала (FS)
Доля рынка Качество продукции Жизненный цикл продукта Цикл замещения продукта Лояльность покупателей Степень использования мощностей конкурентами Уровень технологии	Прибыль на вложения Финансовая зависимость Ликвидность Необходимый/имеющийся потенциал Поток денежных средств Лёгкость ухода с рынка Риск предприятия

Таблица 16 - Факторы стабильности обстановки (ES)

Технологические изменения	Много	0	1	2	3	4	5	6	Мало
Темпы инфляции	Высокие	0	1	2	3	4	5	6	Низкие
Изменчивость спроса	Большая	0	1	2	3	4	5	6	Малая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	Большой	0	1	2	3	4	5	6	Малый

Препятствия для выхода на рынок	Много	0	1	2	3	4	5	6	Мало
Давление конкурентов	Сильное	0	1	2	3	4	5	6	Слабое
Ценовая эластичность спроса	Гибкая	0	1	2	3	4	5	6	Негибкая

Таблица 17 - Факторы промышленного потенциала (IS)

Потенциал роста	Малый	0	1	2	3	4	5	6	Большой
Финансовая стабильность	Незначительная	0	1	2	3	4	5	6	Значительная
Уровень технологии	Простая	0	1	2	3	4	5	6	Сложная
Использование ресурсов	Неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	Эффективное
Капиталоинтенсивность	Большая	0	1	2	3	4	5	6	Малая
Лёгкость выхода на рынок	Малая	0	1	2	3	4	5	6	Большая
Производительность, использование мощностей	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая

Таблица 18 - Факторы конкурентных преимуществ (CA)

Доля рынка	Небольшая	0	1	2	3	4	5	6	Большая
Качество продукции	Низкое	0	1	2	3	4	5	6	Высокое
Жизненный цикл продукта	Конечный	0	1	2	3	4	5	6	Начальный
Цикл замены продукта	Сменяемый	0	1	2	3	4	5	6	Фиксированный
Лояльность покупателей	Слабая	0	1	2	3	4	5	6	Сильная
Использование мощностей конкурентами	Слабое	0	1	2	3	4	5	6	Сильное
Уровень технологии	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий

Таблица 19 - Факторы финансового потенциала (FS)

Прибыль на вложения	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая
Финансовая зависимость	Несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансированная
Ликвидность	Несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансированная
Необходимый/имеющийся потенциал	Большой	0	1	2	3	4	5	6	Малый
Поток средств	Слабый	0	1	2	3	4	5	6	Сильный
Лёгкость ухода с рынка	Малая	0	1	2	3	4	5	6	Большая
Риск предприятия	Большой	0	1	2	3	4	5	6	Малый

Конкурентное состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентное преимущество в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. В этой ситуации организация ведёт стратегию в поиске финансовых ресурсов, чтобы развить свои усилия в сбыте и развития организации.

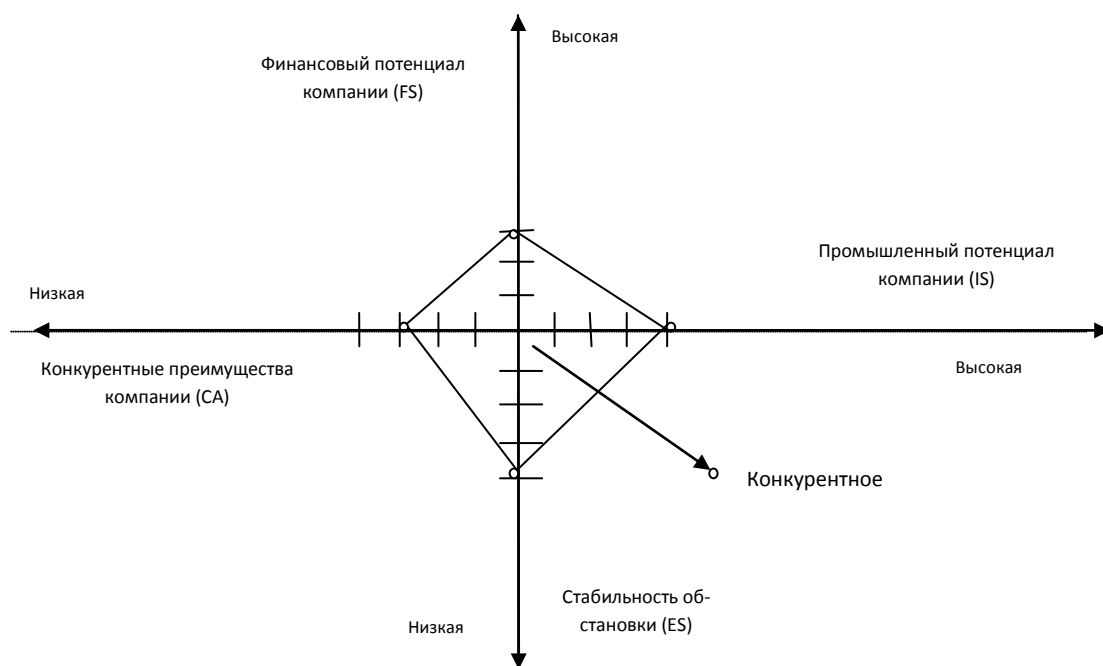


Рисунок 8 - Позиция организации на рынке

Таблица 20 - Итоги анализа сильных и слабых сторон фирмы

Составляющая потенциала предприятия	Сильная сторона фирмы	Слабая сторона фирмы
Маркетинг	<p>1. Во время всех операции происходит контроль качества, что уменьшает выпуск брака. Гарантии на продукцию предприятие дает любым покупателям.</p> <p>2. Цена складывается из себестоимости +%, т.е. выше самоокупаемости.</p> <p>3. Небольшая доля рынка, но продукция полностью реализовывается.</p>	<p>1. Дизайн продукции остается неизменным, так как не хватает мощностей для улучшения дизайна и увеличения количества. Доставку продукции предприятие не организует.</p> <p>2.Сильное влияние на цену оказывают конкуренты</p> <p>3.Для увеличения доли рынка не хватает мощностей.</p>

Продолжения таблицы 20

Производство	<p>1.Технология производства не уступает конкурентным.</p> <p>2.100% эффективность использование мощности, 100% загрузка.</p> <p>3.Повышение качества продукции и возможность 100% использования мощности.</p>	<p>1. Мощность предприятия значительная, но ее не хватает для дальнейшего освоения рынка.</p> <p>2. Расширение производственной базы возможно путем построения на новых, более крупных площадях.</p> <p>3. Разработки и исследования требуют больших затрат.</p> <p>Не хватает производственной мощности для реализации новых разработок.</p>
Кадры	<p>1.Квалификация персонала соответствует текущим потребностям.</p> <p>2.Оплата труда работников пропорциональна сделанной ими продукции.</p> <p>3.Созданы все условия для работников, для повышения производительности и качества, а также отдыха.</p>	<p>1.Квалификация персонала не соответствует будущим потребностям.</p> <p>2. Рост оплаты труда связан с ростом цены на продукцию.</p> <p>3. Управление не может рассматривать все вопросы работников, из-за маленького управленческого звена.</p>
Финансы	<p>1.Рост производительности, повышение рентабельности, снижение издержек.</p> <p>2.Руководство само привлекает средства у финансовых институтов, и на свое имя.</p> <p>3.Руководитель может взять долгосрочный кредит на свое имя.</p>	<p>1. Не происходит значительное увеличение собственного капитала.</p> <p>2. Ограниченные суммы кредитов.</p> <p>3. Предприятие не может взять долгосрочный кредит из-за небольшой длительности нахождения на рынке.</p>
Управление и организация фирмы	<p>1.На предприятии четко распределены права и обязанности.</p> <p>2.На предприятии минимум управленческого персонала, что снижает управленческие расходы.</p> <p>3.Все подразделения взаимодействуют постоянно между собой.</p>	<p>1. Нет возможности проследить за выполнением возложенных обязанностей.</p> <p>2. Нехватка управленческого персонала для планирования развития предприятия.</p>

Таблица 21 - Стратегическое видение и миссия фирмы

Стратегическое видение фирмы	Миссия фирмы при комбинированном подходе	Окончательная формулировка миссии
<p>Завоевание новых сегментов рынка;</p> <p>Внедрение новых технологий;</p> <p>Производство новой продукции;</p> <p>Снижение издержек производства;</p> <p>Увеличение производственной мощности;</p> <p>Завоевание новых рынков сбыта;</p> <p>Привлечение долгосрочных заемных средств;</p> <p>Выполнение государственных заказов;</p> <p>Разработка новых технологий;</p>	<p>Расширение производства путем привлечения долгосрочных заемных средств;</p> <p>Производство новой продукции из-за внедрения новых технологий;</p> <p>Завоевание новых рынков сбыта новой продукцией;</p> <p>Государственная поддержка путем выполнения государственных заказов;</p> <p>Завоевание новых сегментов рынка с использованием новых технологий;</p> <p>Снижение издержек производства с использованием новых технологий и увеличение мощности производства;</p> <p>Внедрение новой продукции.</p>	<p>Завоевание новых сегментов рынка и новых рынков, а также снижения издержек производства путем разработки и внедрения новых технологий, новой продукции расширения производства, увеличение производственной мощности, за счет привлечения долгосрочных заемных средств, обеспечение государственной поддержки, а также создания зависимости потребителя от производителя</p>

Таблица 22 - Идентификация стратегий фирмы и формирование функциональных целей задач фирмы

Миссия фирмы	Требуемые изменения (цели деятельности фирмы)	Функциональные цели (задачи) фирмы
Завоевание новых сегментов рынка и новых рынков, а также снижения издержек производства путем разработки и внедрения новых технологий, новой продукции расширения производства, увеличение производственной мощности, за счет привлечения долгосрочных заемных средств, обеспечение государственной поддержки, а также создания зависимости потребителя от производителя	<p><u>I. во внешней среде</u></p> <p>1.1. Получить государственную поддержку</p> <p>1.2. Завоевать новые сегменты рынка, и новые рынки новой продукцией</p> <p>1.3. Привлечение долгосрочного заемного капитала</p> <p>1.4. Создать возможность контролировать поставщиков и цены на сырье и материалы</p> <p><u>II. в потенциале фирмы</u></p> <p>2.1.Разработка и введение новых технологий и новой продукции</p> <p>2.2.Увеличение производственной мощности</p> <p>2.3.Снизить издержки производства</p> <p>2.4.Создание конкурентных</p>	<p><u>Маркетинг</u></p> <p>1.Поиск новых рынков сбыта</p> <p>2.Организация эффективного сбыта</p> <p>3.Обмен информацией</p> <p>4. Поиск новой продукции</p> <p><u>Производство</u></p> <p>1.Разработка новой технологии</p> <p>2.Разработка новой продукции и ее выпуск</p> <p>3.Увеличение производственной мощности</p> <p><u>Работа с кадрами</u></p> <p>1.Переподготовка кадров</p> <p>2.Мотивация работников</p> <p><u>Финансирование</u></p> <p>1.Увеличение капитальных затрат</p> <p>2.Привлечение долгосрочных кредитов</p> <p><u>Общее управление и организация фирмы</u></p> <p>1.Регламентировать отношения между подразделениями</p> <p>2. Увеличение управленческого звена</p>

Таблица 23 - Разработка стратегических функциональных мероприятий

Наименование стратегического мероприятия	Наименование функций фирмы	Функциональное стратегическое мероприятие
Расширение производства и увеличение мощности за счет получения руководством долгосрочных кредитов.	Маркетинг	Поиск новых потребителей
	Производство	Увеличение оборудования
	Работа с кадрами	Увеличение и обучение персонала
	Финансирование	Распределение средств по назначению
	Общее управление и организация фирмы	Получение долгосрочных кредитов
Снижение цен на продукцию, чтобы заинтересовать государство.	Маркетинг	Снижение цены, переписка с гос. органами
	Производство	Увеличение объемов производства, сокращение издержек
	Работа с кадрами	Переподготовка кадров Эффективная кадровая политика
	Финансирование	Увеличение краткосрочных кредитов и займов
	Общее управление и организация фирмы	Политика по обеспечению выполнения заказа
Создать конкурентное преимущество предприятия или продукции предприятия перед конкурентами.	Маркетинг	Определение слабых сторон конкурентов и нанесение «удара» по ним, анализ рынка, разработка новых технологий и товара
	Производство	Более эффективное использование производства, сокращение издержек, внедрение новых технологий и продукции
	Работа с кадрами	Переподготовка кадров, набор специалистов
	Финансирование	Выделение средств для разработки новых технологий и продукции, поиск необходимых средств
	Общее управление и организация фирмы	Политика по обеспечению выполнения мероприятий, определение путей развития предприятия
Складирование сырья и решение проблем, связанных с добычей и покупкой сырья.	Маркетинг	Поиск новых поставщиков сырья и материалов поиск нового сырья, новой технологии
	Производство	Более эффективное использование производства, сокращение издержек, строительство складов
	Работа с кадрами	Мотивация персонала, создание благоприятного климата на предприятии
	Финансирование	Обеспечение необходимыми средствами поставленных целей, привлечение долгосрочных заемных средств
	Общее управление и организация фирмы	Заключение договоров с поставщиками, покупка ценных бумаг поставщиков, контроль

В заключении необходимо отметить, что со все большим ускорением в странах с рыночной экономикой темпов научно-технического и социально экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях большинство компаний стремятся перейти от потокового внутрифирменного к стратегическому планированию. Выработка и реализация фирменной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний.

Таблица 24 - Сводный перечень мероприятий стратегических программ фирмы

Наименование функциональной стратегической программы	Мероприятия
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск новых потребителей 2. Снижение цены, переписка с гос. органами. 3. Определение слабых сторон конкурентов и нанесение «удара» по ним, 4. Анализ рынка, разработка новых технологий и товара. 5. Поиск новых поставщиков сырья, поиск нового сырья, новой технологии.
Производство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение машин и оборудования. 2. Увеличение объемов производства, сокращение издержек. 3. Более эффективное использование производства, внедрение новых технологий и продукции 4. Строительство складов
Работа с кадрами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переподготовка кадров. 2. Эффективная кадровая политика. 3. Мотивация персонала, создание благоприятного климата на предприятии. 4. Набор специалистов.
Финансирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Распределение средств по назначению 2. Увеличение краткосрочных кредитов и займов 3. Выделение средств для разработки новых технологий и продукции, поиск необходимых средств 4. Обеспечение необходимыми средствами поставленных целей.
Общее управление и организация фирмы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Политика по обеспечению выполнения заказа. 2. Заключение договоров с поставщиками, покупка ценных бумаг поставщиков. 3. Контроль за работой персонала 4. Политика по обеспечению выполнения мероприятий, 5. Определение путей развития предприятия

Поскольку реализация процесса стратегического планирования позволяет руководству компании четко увидеть и продумать перспективу жизнедеятельности предприятия, определить его стратегические преимущества перед другими компаниями заранее. Проводя аналитическую работу, направленную на создание информационной базы для выработки стратегии развития фирмы, менеджеры имеют уникальную для старых методов планирования возможность значительного снижения влияния факторов неопределенности на работу организации.

Вывод по 2 главе.

Строительная отрасль России является одной из самых важных отраслей промышленности. Однако, динамика последних пяти лет не особенно радует показателями роста строительной отрасли. Усиливающееся влияние кризиса в экономике и политике не могло обойти стороной одну из ключевых отраслей промышленности. Строительная отрасль пребывает в состоянии «вялотекущей рецессии без очевидных признаков выхода», сохраняется негативная динамика оценок финансовых показателей, таких, как финансовые ресурсы, инвестиционная активность, доступность заемных средств и пр. Почти две трети инвестиций в основной капитал связаны именно со строительством.

Развитие строительной отрасли должно проходить двумя параллельными путями. С одной стороны, требуется должная поддержка со стороны государства, а с другой — отраслевой рост.

В секторе государственной поддержки должна быть выполнена следующая работа:

- С позиции работы в социальной сфере важно организовать и контролировать внедрение социальных программ. В процессе возведения объектов главный упор должен делаться на удовлетворение потребностей людей в качестве, цене и комфорте предоставляемого жилья.

- С позиции экономики главной задачей государства является создание благоприятных условий для появления и возможности ведения деятельности малых компаний. Здесь главный упор должен делаться на ряд моментов, без реализации которых перспективы сектора весьма туманны. Речь идет о совершенствовании процесса проведения торгов, инвестициях в сектор производства строительных материалов, улучшение условий хозяйственной деятельности по всей территории страны с учетом особенностей каждого конкретного региона, уменьшение таможенных пошлин на высокотехнологичную продукцию и так далее.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности строительной организации ООО «ЕвроСтиль» показал, что темп роста объема производства и реа-

лизации строительно-монтажных работ в 2016 году снизился. При этом резко выросли коммерческие и управленческие расходы, что негативно сказалось на прибыли основного вида деятельности организации. Чистая прибыль ООО «ЕвроСтиль» в 2016 году снизилась на 5,5 % по сравнению с предыдущим периодом. Рентабельность продаж при этом уменьшилась на 5,65%.

Производительность труда на конец анализируемого периода снизилась на 2,47%. Это свидетельствует о нерациональном использовании ООО «ЕвроСтиль» трудовых ресурсов.

Качество использования основных производственных фондов удовлетворительное, за счет снижения их стоимости. Показатель материалоотдачи снизился на 2,17%. Это свидетельствует о нерациональном использовании материалов и ростом стоимости запасов.

Все это свидетельствует о неудовлетворительном менеджменте ООО «ЕвроСтиль». Для того, чтобы изменить сложившуюся ситуацию экономического положения данного предприятия необходимо внедрить проектный менеджмент, направленный на финансовое оздоровление ООО «ЕвроСтиль».

Для этого необходимо:

- 1) обновить основные фонды предприятия;
- 2) повысить качество строительно-монтажных работ;
- 3) наладить производство изделий и материалов высокого качества;
- 4) проводить мероприятия, направленные на уменьшение себестоимости продукции. В первую очередь это делается за счет снижения трудовых и энергетических затрат.

В третьей главе ВКР разработан план мероприятий по организации проектного менеджмента по финансовому оздоровлению ООО «ЕвроСтиль».

3. Разработка проекта развития бизнеса ООО «ЕвроСтиль»

3.1 Разработка проекта развития организации

Основная цель развития предприятия заключается в достижении финансового благополучия собственников бизнеса путем удовлетворения потребностей юридических и физических лиц в продукции строительного производства.

Выбор стратегической цели проекта основан на анализе внутренней и внешней среды ООО «ЕвроСтиль» и SWOT анализе стратегии развития предприятия, проведенном во 2 главе ВКР.

На рисунке 9 представлена миссия и стратегические цели ООО «ЕвроСтиль»

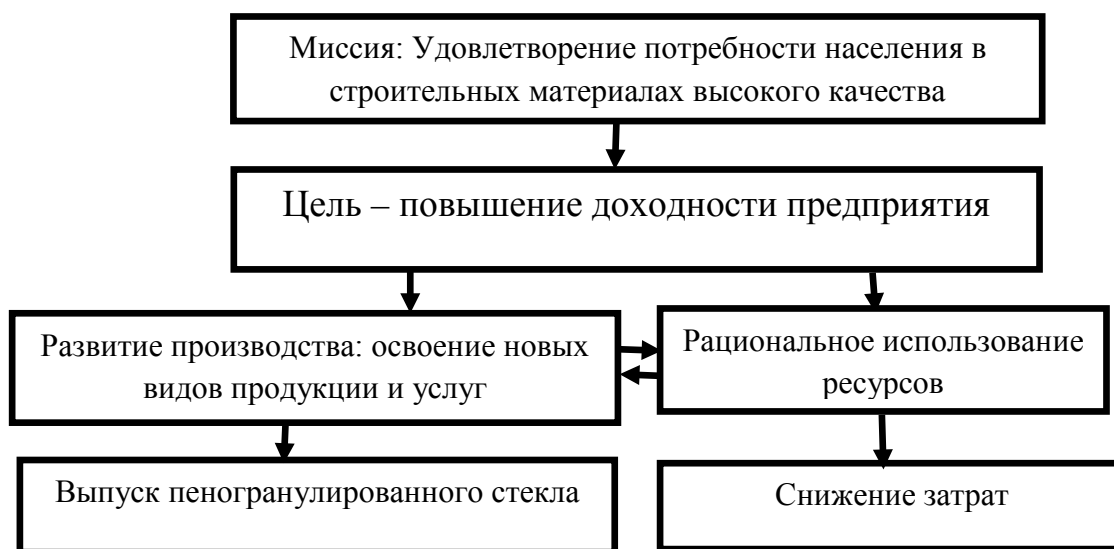


Рисунок 9 - Миссия и стратегические цели развития ООО «ЕвроСтиль»

Концепция проекта: для реализации обозначенной цели стратегического развития предприятия предлагается ввести в эксплуатацию цех по производству пеногранулированного стекла, который используется в качестве наполнителя и теплоизолятора при производстве строительно-монтажных работ.

Инициатором данной концепции выступают учредители ООО «ЕвроСтиль». Для реализации выбранной концепции формируется команда проекта.

Участники проекта – юридические и физические лица, обеспечивающие, в той или иной форме, реализацию проекта на протяжении его жизненного цикла.

Инвестор ООО «ЕвроСтиль» – субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложения собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающий их целевое использование.

Инвестор самостоятельно определяет объемы, направления и эффективность инвестиций и по своему усмотрению привлекает на договорной, как пра-

вило, конкурсной основе юридических или физических лиц для реализации инвестиций. Инвестор по договору определяет право распоряжаться инвестициями заказчику-застройщику. Заказчик – застройщик ООО «ЕвроСтиль» несет перед инвестором имущественную и иную предусмотренную действующим законодательством ответственность за рациональное использование выделенных для строительства ресурсов и материальных ценностей. Заказчик-застройщик (Заказчик проекта) – главный участник проекта, будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве заказчика может выступать как физическое, так и юридическое лицо.

Заказчик-застройщик в лице ООО «ЕвроСтиль»:

- выдает исходные данные для разработки проектно-сметной документации, размещает заказ на разработку всей необходимой для строительства объекта документации, проводит ее согласование в установленном порядке, осуществляет поиск подрядчиков, заключает договора подряда на разработку документации и выполнение всего комплекса строительных, монтажных и пуско-наладочных работ, поставку оборудования и материалов;
- осуществляет приемку, учет, надлежащее хранение находящегося на складах оборудования, изделий и материалов, передачу их в монтаж;
- выполняет все необходимые работы по подготовке строительной площадки, осуществляет надзор за соблюдением норм и правил при производстве строительно-монтажных работ, приемку законченных работ и подготовку объекта к передаче в эксплуатацию;
- обеспечивает рациональное и экономное расходование выделенных на строительство средств, своевременно осуществляет платежи за материалы, оборудование, выполненные работы и т.д., принимает меры к сокращению сроков строительства.

Проектировщик ООО «Ардис» – специализированная проектная организация, разрабатывающая отдельные части проектно-сметной документации.

Генеральный проектировщик АО «Сибпромпроект» – специализированная проектная организация, ответственная за выполнения всего комплекса работ по обеспечению проекта проектно-сметной документацией.

Главный инженер (главный архитектор) проекта назначается из числа наиболее квалифицированных специалистов для организации разработки проектно-сметной документации и технического руководства проектно-изыскательскими работами на протяжении всего периода проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей.

Поставщики – организации, выполняющая материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки) на условиях тендерного отбора.

Строительство планируется вести хозспособом. В лице генерального подрядчика планируется инициатор проекта ООО «ЕвроСтиль» – юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Консультанты – фирмы и специалисты, привлекаемые на контрактных условиях для оказания консультационных услуг другим участникам проекта по всем вопросам его реализации.

Управляющий проектом (Проект-менеджер, Менеджер проекта) – юридическое или физическое лицо, которому заказчик (инвестор или другой участник проекта) делегирует полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта. Конкретный состав полномочий руководителя проекта (проект-менеджера, менеджера проекта) определяется контрактом с заказчиком.

Команда Проекта – специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей. Состав и функции команды проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта.

В таблице 24 представлена функциональная матрица взаимодействия участников проекта.

Код управленческой функции: ИНФ- информационное обеспечение; КНС – консультационная поддержка; КОР – координация работ; Р – принятие решений;

ИСП – исполнение решения; РЕС – ресурсное обеспечение; Ф – финансовое обеспечение; К – контрольные функции.

Принципиальная структура жизненного цикла данного инвестиционного проекта состоит из четырех фаз:

- выработка концепции;
- планирование и разработка проекта;
- осуществление проекта;
- завершение (ввод в действие объекта).

Реализация проекта осуществляется в следующие сроки:

1) Организационная стадия: организация дирекции, выбор площадки размещения и начало проектных работ: июль - август 2017 г.

2) Проектная стадия: разработка ТЭО, проекта производства и его экспертиза: сентябрь-декабрь 2017 г.

3) Технологическая стадия: заказ и изготовление специализированного оборудования, проведение комплекса строительно-монтажных и пусконаладочных работ: октябрь 2017 г – февраль 2018 г.

Таблица 24 - Функциональная матрица взаимодействия участников проекта

Этапные работы	Директор	Менеджер проекта	Рабочая группа	Отдел маркетинга	Экономист	Финансовый менеджер	Отдел контроля	Начальник производства
Разработка целей проекта и плана действий	Р	КОР	ИСП	ИНФ	ИНФ		ИНФ	
Согласование плана работ	Р	КОР	ИСП	ИСП	ИСП	ИСП	ИСП	ИСП
Маркетинговое исследование		КОР, Р	КНС	ИСП				
Экономический анализ проекта		Р	КНС	ИСП	ИСП	ИСП	КНС, ИНФ	ИНФ
Разработка плана проекта		КОР, Р	ИСП	ИСП				
Проектно-изыскательские работы		КОР	КНС					Р, ИСП
Выбор поставщиков материалов и услуг		Р	ИСП				К	
Начало работ	Р	КОР	КНС			ИСП	ИСП	КНС

4) Подготовительная стадия: проведение обучения персонала, освоение мощностей и сертификация продукция: январь - март 2018 г.

5) Производственная стадия: с апреля 2018 г.

В целом продолжительность по времени реализации проекта должна занять 18 месяцев. При реализации вышеуказанного графика выполнения работ, через 18 месяцев цех должен выйти на плановую мощность объемов производства не менее 17 тыс. м³ гранулированного пеностекла в год.

К основной деятельности, выполняемой на протяжении всего проекта в отношении строительства объекта недвижимости, относятся:

- пред инвестиционные исследования;
- разработка проектно-сметной документации;
- проведение торгов и заключение контрактов;
- строительно-монтажные работы;
- монтаж оборудования и пусконаладочные работы;
- эксплуатация, выпуск продукции;
- ремонт оборудования и развитие производства.

Для успешной реализации проекта необходимо обеспечить проект по следующим направлениям: кадровое; организационное; материально-техническое; финансовое; правовое; маркетинговое; информационное и т.п. Обеспечением проекта всем необходимым и занимается менеджер проекта.

Рассмотрим процессы управления на определенных фазах жизненного цикла проекта.

На начальной фазе инвестиционного проекта (пред инвестиционные исследования и планирование проекта) планируется провести:

- изучение прогнозов и направлений развития (страны, региона, города);
- анализ условий для воплощения первоначального замысла, разработка концепции проекта;
- предпроектное обоснование инвестиций, оценка жизнеспособности проекта.

На этапе разработки проектно-сметной документации и подготовка к строительству необходимо выполнить следующие процедуры:

- разработка плана проектно-изыскательских работ;
- разработка технико-экономического обоснования проекта (ТЭО);
- согласование, экспертиза и утверждение ТЭО.

Таблица 25 - Фазы инвестиционного проекта

Фаза	Начало	Окончание	Основные работы	Сложность
1. Инициация и разработка концепции проекта	01.07.2017	31.08.2017	Решение о целесообразности проекта; определение основных параметров и характеристик проекта: цели, задачи, результаты, основные требования, ресурсы, средства; выбор метода финансирования; назначение руководителя проекта и формирование команды проекта, в первую очередь ключевых членов команды; запуск проекта.	Разработка проекта в соответствии всем требованиям и расчётам.
2. Разработка и планирование проекта	01.09.2017	01.03.2018	Проведение анализа текущего состояния инициатора проекта; анализ внешней и внутренней среды деятельности ООО «Евро-Стиль»; согласование с руководством основных направлений стратегии развития компании; установление деловых контактов; разработка содержания проекта; структурное планирование; календарное планирование работ; планирование управления рисками; согласование плана проекта с инвесторами; разработка проектно-сметной документации; экспертиза проекта и пр.	Возможны несоответствия документов, сложности при проведении анализа и экспертизы проектно-сметной документации.
3. Реализация и контроль проекта	01.08.2017	01.04.2018	Привлечение инвесторов; получение кредита; разработка проекта организации строительно-монтажных работ; заключение договоров долевого участия в строительстве жилого комплекса; привлечение субподрядных организаций; организация взаимодействия субподрядчиков; соблюдение графика производства и финансирования работ и пр.	Необходимость выполнить все работы в точные сроки, в рамках бюджета.
4. Завершение проекта	01.04.2020	31.12.2022	Реализация объектов недвижимости; расчеты с контрагентами по проекту; сдача объекта в эксплуатацию и пр.	Согласование с руководством организации и участниками инвестиционного проекта.

Разработанный Устав проекта включает в себя: название проекта; цель Заказчика проекта; конечный результат проекта; критерии оценки успешности проекта; список основных участников проекта и их интересы; стоимость и сроки реализации. В Приложении А представлен Устав проекта.

Применение сетевого планирования позволяет разработать план проекта и организовать его выполнение в оптимальном режиме. Сетевое планирование производят на основании составленных сетевых графиков, представляющих собой графическое отражение технологии производственного процесса. Они позволяют определить сроки окончания работ, устанавливать взаимосвязь между отдельными процессами, прогнозировать ход операций и своевременно принимать необходимые меры для ликвидации возможных задержек в работе.

Процесс сетевого планирования предполагает, что вся деятельность будет описана в виде комплекса работ или работ с определенными взаимосвязями между ними [1,2].

Использование множественных иерархических структур позволяет проанализировать план и ход выполнения проекта с разных точек зрения, выдать детальные задания исполнителям работ, облегчить задачи ввода и корректировки информации, гибко осуществлять мульти проектное управление.

Таблица 26 – Исходные данные для построения сетевого графика

№п/п		Наименование работы	Код работы	Продолжительность Т	Исполнители
1	А	Формирование идеи проекта	1-2	1	Менеджер проекта
2	Б	Создание концепции проекта	2-3	3	Менеджер проекта, экономист
3	В	Анализ коммерческой эффективности	3-4	5	Экономист
4	Г	Анализ социальной эффективности	3-5	5	Менеджер проекта
5	Д	Оценка рисков проекта	3-6	3	Экономист
6	Е	Разработка технического задания	6-7	11	Инженеры-администраторы, экономисты
7	Ж	Согласование ТЭО проекта	7-8	3	Менеджер проекта
8	З	Выбор подрядчика	7-9	5	Менеджер проекта, экономисты
9	И	Переговоры с подрядчиком	9-10	7	Менеджер проекта
10	К	Заключение договора, оформление документов	10-11	3	менеджер проекта, юрист, директор
11	Л	Выбор курьерской службы	11-12	2	Менеджер проекта, экономист
12	М	Доставка документов исполнителю	12-13	20	Менеджер проекта, служба доставки
13	Н	Разработка и расчет плана работ	11-14	8	Менеджер проекта,
14	О	Выбор оргструктуры управления проектом	11-15	3	Менеджер проекта,
15	П	Настройка оборудования	11-16	7	Инженеры
16	Р	Получение документов	13-17	1	Начальник отдела
17	С	Анализ технической документации	17-18	1	Инженеры
18	Т	Техническое заключение проекта	18-19	1	Инженеры
19	У	Ремонтно-строительные работы	19-20	13	подрядчики
20	Ф	Монтаж оборудования, закуп сырья и материалов, подготовка кадров	20-21	80	Менеджер проекта
21	Х	Организация рабочего процесса	21-22	82	Начальник производства
22	Ц	Формирование сбыта продукции	22-23	31	Начальник отдела маркетинга
23	Ч	Отгрузка продукции	23-24	5	Инженеры-администраторы
24	Ш	Сдача работы	23-25	3	Подрядчики
25	Щ	Доставка документов проекта	25-26	20	подрядчики
26	Э	Получение документов	26-27	1	Менеджер проекта

Сетевой график проекта представлен в Приложении Б.

3.2 Оценка экономической эффективности проекта

Целью проекта является строительство в г. Железногорске цеха по производству универсального теплоизоляционного строительного материала - гранулированного пеностекла, а также строительных изделий на его основе.

Инвестиционные затраты на реализацию проекта составляют 2120000 руб. и обусловлены комплексом организационных и проектно-изыскательских работ, закупкой специализированного технологического оборудования и необходимых производственных площадей, строительно-монтажными и пусконаладочными работами, обучением персонала и сертификацией продукции, формированием оборотного капитала на стадии организации и запуска производства.

Источниками финансирования проекта являются: собственные и заемные средства ООО «ЕвроСтиль».

ООО «ЕвроСтиль» предполагает использовать гранулированное пеностекло как:

- заполнитель бетона и в качестве замены пенопласта, для изготовления стеновых панелей крупнопанельного домостроения;
- засыпной утеплитель в домостроении;
- материал для изготовления других выше названных изделий собственного производства.

В случае применения ГПС в производстве стеновых панелей и других железобетонных конструкциях, выпускаемых ООО «ЕвроСтиль», снизится их объемный вес и улучшатся основные физико-технические свойства.

Объем выпущенной продукции ООО «ЕвроСтиль» составляет 60 тыс. м³ сборного железобетона в год, в 2018 г. предполагается увеличить объемы производства до 100 тыс. м³. Исходя из возможности использовать до 30% ГПС в общем объеме железобетонной продукции, суммарная потребность ООО «ЕвроСтиль» в ГПС на сегодняшний день составляет около 20 тыс. м³, а с учетом роста объемов производства - около 30 тыс. м³.

По расчетам ОАО «Красстройстратегия» потребность всего Красноярского края в гранулированном пеностекле составляет на сегодняшний день около 165 тыс. м³ в год.

Таким образом, при расчетном объеме производства ГПС 17 тыс. м³ вся продукция завода по производству пеностекла в г. Железногорске будет использована для собственных нужд компании ООО «ЕвроСтиль». Перспективная потребляемая емкость для ООО «ЕвроСтиль» составляет до 30 тыс. м³ гранулированного пеностекла в год.

Сегодня на красноярском рынке теплоизоляционных материалов присутствует гранулированное пеностекло (ГПС) Омского завода строительных мате-

риалов, единственного завода по производству ГПС в России (годовой объем выпуска ГПС 6 тыс.м³). Реализует его красноярская фирма ООО «Стройтеплосервис» по 2 800 рублей за 1 м³. Гомельский стекольный завод (Беларусь) продает плитное пеностекло по 3200 руб. за 1 м³. После ввода в эксплуатацию цеха в г. Железногорске предполагается выпуск 17 тыс. м³ ГПС в год с увеличением объема производства на 10% по отношению к плановому объему. Планируемая стоимость ГПС составит 2500 рублей за 1 м³, что является достаточно конкурентоспособной ценой по сравнению с аналогами.

Кроме того, по своим физико-техническим свойствам железнгорское ГПС будет превосходить омское. Дополнительно можно отметить, что ввоз в Красноярский край продукции из других регионов сопряжен с большими транспортными расходами.

Таким образом, производство ГПС в г. Железногорске обладает следующими конкурентными преимуществами:

- полностью весь объем производства будет использоваться компанией ООО «ЕвроСтиль»;
- ГПС других производителей присутствующих на рынке обладает более высокой стоимостью и низкими техническими характеристиками.

Предполагается зарегистрировать в г. Железногорске дочернюю компанию общество с ограниченной ответственностью со 100% долей УК принадлежащему ООО «ЕвроСтиль».

Ответственность за управление компанией будет нести директор ООО «ЕвроСтиль», как учредитель, и директор производства в г. Железногорске.

Производственные площади потребуются порядка 3,5-4,5 тыс. м², в зависимости от высоты здания. ООО «ЕвроСтиль» рассмотрел ряд производственных площадей в г. Железногорске, соответствующим требованиям для размещения данного производства. Требования к производственным площадям включает требования к габаритным размерам, энергоснабжению, водоснабжению и канализации. Предварительно достигнута договоренность по помещению на площадке Опытного завода. Предполагается выкуп производственных площадей или заключение договора об аренде на длительный срок с последующим выкупом.

Общее количество персонала по производству ГПС в г. Железногорске составит 50 человек. При отборе персонала будет учитываться профиль и уровень образования, наличие опыта работы на производствах соответствующего профиля. Весь персонал будет набираться из граждан, постоянно проживающих в г. Железногорске и состоящих на учёте в службе занятости. Со временем

количество работников будет увеличиваться в зависимости от объемов выпускаемой продукции.

На сегодняшний день подбираются кандидатуры на ключевые управленческие должности. Уже назначены на должности директор, главный технолог и главный механик, имеющие опыт работы на руководящих должностях машинно-строительных предприятий и научной работы в исследовательских организациях.

Для производства гранулированного пеностекла потребуются основные производственные рабочие, младший обслуживающий персонал и административно-управленческий персонал с высшим, среднетехническим, средним образованием. Также предполагается в структуре завода организовать лабораторию по контролю качества производимой продукции. Преимущество при наборе персонала будет дано работникам ФЯО ФГУП «ГХК», с этой целью предполагается использовать информация Центра занятости населения г. Железногорска, данные кадровой службы ГХК по работникам, ранее работавшим на ГХК или планируемым к сокращению.

Обучение работников будет необходимо в пределах освоения рабочими своих непосредственных обязанностей и правил техники безопасности, инженерно-технических работников по вопросам физико-химических процессов, происходящих в материалах на стадиях подготовки и гранулирования шихты и при высокотемпературной обработке материалов, а также специальных вопросов, связанных с работой оборудования технологической линии.

Планируемый объем производства ГПС в г. Железногорске рассчитан исходя из сегодняшних объемов производства железобетона компанией «ЕвроСтиль» и в соответствии с этим требуемого объема ГПС 17 000 м³ ГПС в год (в сутки 50-55 м³). Предусмотрен ежегодный 10%-ный рост производства по отношению к планируемому до объема 23800 м³ к 2017 г. Предполагается непрерывное производство, режим работы принят в расчете исходя из 3-х сменного рабочего дня.

Планируемые объемы производства в натуральных показателях приведены в таблице 27. Дата начала производства в соответствии с инвестиционным планом - 01.01.2018г.

Весь объем продукции реализуется по договоренности единственному потребителю - ООО «ЕвроСтиль» по цене 2500 руб. за 1 м³ в 2018 году. Планируемый рост стоимости куб. м. гранулированного пеностекла 10% в год.

Для расчета принята основная валюта проекта - рубли (руб.). Поступления от продаж рассчитываются на основе объема продаж в натуральных показателях и цены за единицу продукции.

Таблица 27- План производства гранулированного пеностекла

Наименование продукции	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Гранулированное пеностекло, куб. м	-	15300	22440	24480	26524	28558
Цена, руб./куб. м	-	2500	2750	3025	3328	3660
Стоимость, тыс. руб.		38250	61710	74052	88272	104522

Основные ресурсы, которые будут использоваться в изготовлении гранулированного пеностекла (ГПС) это отходы тарного (бутылочного) и оконного стекла, шлаки теплостанций и металлургических стекловаренных производств, а также вспениватели, наиболее эффективные: доломит, газовая сажа, отходы электродов алюминиевого производства. При плотности пеностекла 200 кг/м^3 из одной тонны стекла получится 5 м^3 ГПС, при плотности 100 кг/м^3 из 1 т стекла образуется 10 м^3 ГПС. Доломит и мел в целом составляют 3% от массы стекла, а газовая сажа - 0,3% от массы стекла. Доломит и мел недефицитные и относительно недорогие материалы, газовую сажу в своем производстве в большом количестве использует красноярский химический завод. Доля вспенивателей на 1 м^3 пеностекла в ценовом выражении очень незначительная.

Стекло и остеклованные шлаки, в первую очередь это стеклобой и силикат-глыба, отходы стекловаренного производства. Поставщики: пивоваренные заводы, фармацевтические предприятия, компании по производству окон, витрин и т.п., стекловаренные производства. Ресурсы сырья для предполагаемого объема выпуска ГПС в Красноярском крае существуют в требуемом количестве, о чем свидетельствуют письма-ответы с красноярских предприятий использующих стеклянную тару и оконное стекло, не принимая во внимание тот факт, что можно принимать от населения некондиционную стекло, посуду и стеклобой. Максимальная цена стеклобоя на предприятиях, использующих стекло: 1 000-1 250 рублей за 1 т. В расчете принята цена стеклобоя при плотности ГПС в 200 кг/м^3 на уровне 200 руб., что составляет 1000 рублей за 1 т сырья.

Также, в качестве сырья, до 50% от требуемого объема стеклобоя, в технологии производства пеностекла может быть использован шлак, получаемый в качестве отходов производства тепловых электростанций. В связи с вводом в эксплуатацию Сосновоборской ТЭЦ недостатка в такого рода сырье не предвидится.

Сдельная заработная плата рассчитана исходя из списочной численности основных производственных рабочих 15 человек и уровня начисления 15 500

руб. на каждого. ФОТ основных производственных рабочих 2790 тыс. руб.

Известны схемы производства гранулированного пеностекла с различными вариантами подготовки пенообразующей смеси: сухой способ, мокрый способ и полусухой. Затраты на производство во всех вариантах примерно одинаковые, способ должен быть уточнен на проектной стадии. Производство является безотходным.

Другие текущие затраты сформированы исходя из фактического уровня цен на транспортные расходы, электроэнергию и водоснабжение для производственных нужд.

Переменные издержки на единицу продукции приведены в таблице 28.

Таблица 28 - Переменные издержки (на 1 т продукции)

Наименование	Сумма, руб.
1.Материалы и комплектующие	335,65
Бой стекла	200
Водоснабжение	16,94
Вспениватель	10
2. Транспортные расходы	24
3. Электроэнергия	84,71
4.Сдельная зарплата	218,82
Всего	911.0

Условно-постоянные затраты, непосредственно не зависящие от объема производства, были запланированы с учетом фактически складывающихся на предприятиях данного профиля производства и представлены в таблице 29.

Прогнозируемый план персонала ИТР и вспомогательных рабочих производства ГПС в г. Железногорске представлен в таблице 30. Затраты на сдельную заработную плату учтены в переменных издержках. Всего персонала ИТР 9 человек, ФОТ составляет 4080 тыс. руб. Всего вспомогательных рабочих 16 человек, ФОТ составляет 2850 тыс. руб.

Таблица 29 - Список общих издержек

Название	Сумма, руб. /т	Стоимость на годовую программу, тыс. руб.
Управление		
Управленческие расходы	12000	144
Коммерческие расходы		201.8
Производство		
Текущий ремонт и эксплуатация помещений и оборудования	7000	84
Охрана	18000	216
Отопление	Зимний период 15000,00	
Хозяйственные расходы	5000	120
Канализация	600	7,2
Итого		773,0

Таблица 30 - План по персоналу ИТР и вспомогательным рабочим

Должность	Кол-во	Зарплата (руб./мес.)	Платежи в год, тыс. руб.
Управление			4080
Начальник цеха	1	25000	300
Заместитель начальника	3	20000	720
Технолог	1	18 000	216
Механик	1	18 000	216
Технолог-химик	1	17 000	204
Энергетик	1	18 000	216
Заведующий лабораторией	1	17 500	210
Старший мастер	1	17 000	204
Сменный мастер	2	17 000	408
Отдел снабжения	3	16 500	594
Бухгалтерия	3	16 000	576
Нач. транспортного отдела	1	18 000	216
Производство			2850
Электрик	3	14 500	522
Слесарь-механик	4	14 500	696
Водитель	5	16 000	960
Лаборант	2	14 000	336
Кладовщик	2	14 000	336
Итого	35		6930
Всего			9720

Суммарно по персоналу производства ГПС в г. Железногорске: ИТР +

основные рабочие + вспомогательные рабочие = 50 человек. ФОТ всего персонала цеха составляет 9720 тыс. руб. Социальное страхование составит 2356,2 тыс. руб. в год.

Таким образом, оптимальная цена на 1 т продукта равна 2500 руб. Доля переменных расходов в структуре себестоимости равна 54,1 %, доля постоянных расходов составит 45,9 %.

Таблица 31 - Калькуляция стоимости гранулированного пеностекла

Статья затрат	Стоимость единицы, руб.	Стоимость годовой программы, тыс. руб.	Структура затрат, %
1.Материалы и комплектующие	245	3753	9,81
Бой стекла	146	2234	5,84
Водоснабжение	12	190	0,50
Вспениватель	7	112	0,29
Комплектующие	80	1217	3,18
2. Транспортные расходы	18	268	0,70
3. Электроэнергия	62	949	2,48
4.Сдельная зарплата	160	2446	6,39
5. Отчисления во внебюджетные фонды	54	826	2,16
6. Амортизация	127	1943	5,08
Переменные расходы	911	13938	36,44
Общехозяйственные расходы	773	11827	30,92
Итого производственная себестоимость	1684	25765	67,36
Прибыль	816	12485	32,64
Оптовая цена	2500	38250	100,00

Источниками финансирования проекта являются:

- собственные средства ООО «ЕвроСтиль» на сумму 15530 тыс. руб.;
- заемные средства 25000 тыс. руб.

В таблице 32 представлен расчет финансового результата при оптимальном варианте проекта.

Таблица 32 – Расчет финансового результата при оптимальном варианте проекта

Строка	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Объем производства и реализации продукции, т	15300	22440	24480	26524	28558
Цена, тыс. руб./т	2,5	2,8	3,0	3,3	3,7
Валовый объем продаж (без НДС) тыс. руб.	38250	61710	74 052	88 259	104 530
Себестоимость, тыс. руб.	25765	41346	49615	59133	70035
Валовая прибыль, тыс. руб.	12623	20364	24437	29125	34495
Чистая прибыль, тыс. руб.	10098	16291	19550	23300	27596

В таблице 33 представлен расчет стоимости технологического оборудования для производства пеногранулированного наполнителя.

Таблица 33 - Перечень и стоимость специализированного оборудования

Наименование оборудования	Кол-во единиц	Стоимость единицы, тыс. руб.	Всего стоимость, тыс. руб.
1. Склад стеклобоя (бункер запаса)	3	68,94	206,82
2. Транспортёр. Устройство до расходного бункера.	1	183,84	183,84
3. Расходный бункер	1	45,96	45,96
4. Измельчительстеклобоя (дробилка)	1	222,14	222,14
5. Питатель-дозатор	1	45,96	45,96
6. Моечно-сушильный барабан, магнит.	1	919,2	919,2
7. Бункер запаса чистого стеклобоя с дозирующим устройством	1	68,94	68,94
8. Бункеры запаса добавок и шлаков с дозирующими устройствами.	5	45,96	229,8
9. Порционные весы	2	49,79	99,58
10. Транспортер, устройства к шаровым мельницам	1	137,88	137,88
11. Шаровые мельницы	4	245,12	980,48
12. Транспортер, устройства к шаровым мельницам	1	91,92	91,92
13. Бункер запаса молотой шихты	1	68,94	68,94
14. Расходный бункер	1	45,96	45,96
15. Емкости напорные для грануляторов	2	15,32	30,64
16.Питатель для турбо лопастного гранулятора	1	30,64	30,64
17.Турболопастной гранулятор.	1	176,18	176,18

Окончание таблицы 33

Наименование оборудования	Кол-во единиц	Стоимость единицы, тыс. руб.	Всего стоимость, тыс. руб.
18.Питатель для тарельчатого гранулятора	1	68,94	68,94
19.Тарельчатый гранулятор	2	513,22	1 026
20.Вибросито с устройствами подачи мелкого гранулята обратно в гранулятор	1	352,36	352,36
21.Перемешивающее устройство для покрытия гранулята эмульсией.	1	38,3	38,3
22.Пропеллерная мешалка	1	45,96	45,96
23.Емкость для эмульсии с дозатором	1	61,28	61,28
24.Транспортёр. Устройство для печи сушки	1	91,92	91,92
25. Печь сушки гранулята	1	3676,8	3676,8
26. Бункер запаса сырцовых гранул	1	45,96	45,96
27. Транспортёр	1	91,92	91,92
28. Емкость для опудривания гранул	1	22,98	22,98
29.Туннельно-конвейерная печь спекания	1	3967,9	3967,88
30. Вращающаяся печь вспенивания	1	4251,3	4251,3
31. Вращающаяся печь отжига	1	3868,3	3868,3
32. Вращающийся барабан для обтирки излишек прилипшего к поверхности порошка	2	229,8	459,6
33.Наклонный грохот для классификации по размерам	2	268,1	536,2
34.Склад готовой продукции (вертикальные силосы)	4	1685,2	6740,8
35.Транспортные расходы на доставку оборудования		689,4	689,4
36. Затраты на автоматизированную систему управления производством		2298	2298
Стоимость пусконаладочных работ			790
Всего расходы на оборудование			32710

На приобретение активов предполагается получение кредита в ОСБ 7701 сроком на три года 25000 тыс. руб. под 14,5 % годовых. Доля собственных средств в стоимости приобретаемого имущества составит 15 530 тыс. руб., что составит 34,23% от суммы инвестиций.

В таблице 34 представлен расчет капитальных затрат для реализации проекта. Капитальные затраты на организацию производства гранулированного пено-стекла равны 40530 тыс. руб., в том числе стоимость оборудования -32710 тыс. руб.; ремонтно-строительные работы 5370 тыс. руб.; оборотные средства – 2450 тыс. руб.

Таблица 34 – Расчет капитальных затрат по проекту

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Приобретение оборудования	32710
Ремонтно-строительные работы	5370
Оборотные средства	2450
Итого	40530

Источники финансирования проекта:

- 25000 тыс. руб. – кредит банка сроком на 3 года по ставке 14,5 % годовых;
- 15530 тыс. руб. – собственные средства ООО «ЕвроСтиль».

Потребность в финансировании рассчитана на базе прогноза движения денежных средств. Таблица денежных потоков (Кэш-Фло) приведена в таблице 35.

Таблица 35 – Кэш-Фло (тыс. руб.)

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Итого
Выручка		38250	61710	74 052	88 259	104 530	366801
Себестоимость (затраты)		25765	41346	49615	59133	70035	245894
Проценты по кредиту		3625	2417	1208			7250
Налог на имущество		720	648	576	504	432	2880
Прибыль до уплаты налога		8140	17299	22653	28622	34063	110777
Налог на прибыль		1628	3460	4531	5724	6813	22155
Д.С. от операционной деятельности (чистый доход + амортизация)		9783	17110	21393	26169	30521	104977
Приобретение оборудования	- 32710						-32710
Ремонтно-строительные работы	-5370						-5370
Инвестирование в Оборотные средства	-2450						-2450
Возврат оборотного капитала						3053	3053

Окончание таблицы 35

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Итого
Д.С. от инвестиционной деятельности	- 40530					3053	-26524
Займы	25000						25000
Собственный капитал	15530						15530
Выплаты в погашение займов		-8333	-8333	-8334			-25000
Д.С. от финансовой деятельности	40530	-8333	-8333	-8334			-25000
Д.С. на начало периода	0	0	1450	10227	23286	49455	
Д.С. за период	0	1450	8777	13059	26169	30521	79977
Д.С. на конец периода	0	1450	10227	23286	49455	79976	

Нормативный срок эксплуатации оборудования 10 лет, поэтому производство пеногранулированного стекла в 2022 году не прекращается. По истечении пятилетнего срока предполагается модернизация и расширение объемов производства.

Отчет о прибылях и убытках позволяет определить из каких составляющих складывается прибыль предприятия.

Среднее значение рентабельности продаж инвестиционного проекта составляет 18,0%. Среднее значение рентабельности производства за пять лет составляет 26,87% согласно таблицы 36.

Таблица 36 - Расчет показателей рентабельности инвестиционного проекта

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Итого
Выручка от реализации, тыс. руб.	38250	61710	74 052	88 259	104 530	366800
Себестоимость, тыс. руб.	25628	41346	49615	59133	70035	245756
Проценты по кредиту, тыс. руб.		3625	2417	1208		7250
Прибыль от реализации, тыс. руб.	12623	16739	22020	27917	34495	113794
Налог на прибыль, тыс. руб.	2525	3348	4404	5583	6899	22759
Чистая прибыль, тыс. руб.	10098	13391	17616	22334	27596	91035

Окончание таблиц 36

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Итого
Выплата суммы займа		8333	8333	8334		25000
Сумма прибыли остающаяся в распоряжении предприятия	10098	5058	9283	14000	27596	66035
Рентабельность продаж, %	26,40	8,20	12,54	15,86	26,40	18,00
Рентабельность производства, %	39,40	12,23	18,71	23,67	39,40	26,87

Применение ставки дисконтирования в реальном выражении было обусловлено тем, что расчеты были проведены в базовых ценах, т.е. без учета фактора инфляции представлена на таблицы 37,38.

Ставка дисконтирования для собственного капитала определена при помощи кумулятивной модели

$$R = R_f + X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6, \quad (1)$$

Таблица 37 - Расчет ставки дисконтирования собственного капитала по кумулятивной модели

Параметр	Значение, %
1. Минимальная реальная доходность (Rf)	3
2. Качество руководства (X1)	2
3. Размер компании (X2)	1
4. Финансовая структура (X3)	3
5. Производственная диверсификация (X4)	3
6. Диверсификация клиентуры (X5)	2
7. Доходы: рентабельность и прогнозируемость (X6)	3
Итого	17

Таблица 38 - Расчет ставки дисконтирования по средневзвешенной цене WACC

Финансирование проекта	Сумма, тыс. руб.	Ставка, %
1. Заемные средства (кредит банка)	25000	14,5
2. Собственный капитал	15530	17,0 %
Итого	40530	

$$WACC = \frac{(25000 * 14.5 + 15530 * 17)}{40530} = 15.46 \%$$

В расчетах применяется R для оценки эффективности в целом 17 % годовых, а для участия в проекте -15,5 %.

Таким образом, все показатели эффективности проекта рассчитаны при ставке дисконтирования 17,0%.

Показатели эффективности инвестиций приведены в таблице 39.

Таблица 39 - Оценка эффективности проекта в целом

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Итого
Выручка		38250	61710	74 052	88 259	104 530	366801
Себестоимость (затраты)		25765	41346	49615	59133	70035	245894
Налог на имущество		720	648	576	504	432	2880
Прибыль до уплаты налога		8140	17299	22653	28622	34063	110777
Налог на прибыль		1628	3460	4531	5724	6813	22155
Д.С. от операционной деятельности (чистый доход + амортизация)		13408	19527	22601	26169	30521	112226
Приобретение оборудования	- 32710						-32710
Ремонтно-строительные работы	-5370						-5370
Инвестирование в оборотные средства	-2450						-2450
Возврат оборотного капитала						3053	3053
Д.С. от инвестиционной деятельности	- 40530					3053	-26524
Суммарный денежный поток проекта	- 40530	13408	19527	22601	26169	33574	74749
К. дисконта	1	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337	0,4561	
Дисконтированный ден. поток	- 40530	11460	14264	14112	13966	15313	28586
Рентабельность проекта, %		35,05	31,64	30,52	29,65	29,20	156,07

Дисконтированный доход за пять лет составит: 28586 тыс. руб.

Среднегодовой дисконтированный доход равен: $69116:5= 13823$ тыс. руб.

Дисконтированный срок окупаемости проекта: $40530 : 13823 = 2,9$ лет = 35 мес. представлено в таблицы 40.

Срок окупаемости в текущих ценах: $T = \frac{40530 \cdot 5}{115279} = 1,76$ года = 21 месяц представлено в таблицы 41.

Рентабельность инвестиций составит: $PI = \frac{69116}{40530} = 1.7$ (170%).

Таблица 40 - Показатели эффективности инвестиций

Показатель	Значение показателя
Ставка дисконтирования, %	17,0
Период окупаемости - РВ, мес.	21
Дисконтированный период окупаемости DPB, мес.	35
Средняя норма рентабельности - ARR, %	31,2%
Чистый приведенный доход - NPV , тыс. руб.	28586
Индекс прибыльности - PI	1,7
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	35

Период расчета интегральных показателей - 60 мес. Данное производство является безотходным. От промывки стекла подразумеваются загрязненные стоки, которые будут проходить через отстойник в канализацию. В случае сухого способа подготовки шихты пыль будет отсасываться через специальную систему аспирации и улавливаться фильтрами. При мокром способе пыль на стадии подготовки шихты исключается. Твердые отходы могут быть только в виде нетоксичного мусора, который вывозится по отработанной схеме на городские свалки. Безопасность сотрудников будет гарантироваться соблюдением ими правил техники безопасности на производстве и контролем за выполнением этих правил со стороны административно-управленческого персонала.

Таблица 41 - Оценки эффективности участия в проекте

Показатель	2017 год.	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Итого
Выручка		38250	61710	74 052	88 259	104 530	366801
Себестоимость (за- траты)		25765	41346	49615	59133	70035	245894
Проценты за пользо- вание кредитом		3625	2417	1208			7250
Налог на имущество		720	648	576	504	432	2880
Прибыль до уплаты налога		8140	17299	22653	28622	34063	110777
Налог на прибыль		1628	3460	4531	5724	6813	22155
Д.С. от операционной деятельности (чистый доход + амортизация)		9783	17110	21393	26169	30521	104977
Приобретение обору- дования	-32710						32710
Ремонтно- строительные работы	-5370						5370
Инвестирование в Оборотные средства	-2450						2450
Возврат оборотного капитала						3053	3053
Д.С. от инвестицион- ной деятельности	-40530					3053	-26524
Займы	25000						25000
Выплаты в погашение займов		-8333	-8333	-8334			-25000
Суммарный денеж- ный поток проекта	-15530	1450	8777	13059	26169	30521	79976
К. дисконта (15,5%)	1	0,865 8	0,7496	0,649	0,5619	0,4865	
Дисконтированный ден. поток	-15530	1255	6579	8475	14704	14848	30331
Рентабельность про- екта для собственни- ка, %		25,6	27,7	28,9	29,7	29,2	141,0

Среднегодовая норма рентабельности составила 28.2 %, что существенно больше чем, 15,5 %. Значит проект принесет выгоду для собственника бизнеса.

NPV проекта равен 30331 тыс. руб. Индекс рентабельности – 1,97; IRR ра-
вен 39 %.

3.3 Оценка рисков проекта

Процессы принятия решений в управлении проектами происходят, как правило, в условиях наличия той или иной меры неопределенности, определяемой следующими факторами:

- неполным знанием всех параметров, обстоятельств, ситуации для выбора оптимального решения, а также невозможностью адекватного и точного учета всей даже доступной информации и наличием вероятностных характеристик поведения среды;
- наличием фактора случайности, т. е. реализации факторов, которые невозможно предусмотреть и спрогнозировать даже в вероятностной реализации;
- наличием субъективных факторов противодействия, когда принятие решений идет в ситуации игры партнеров с противоположными или не совпадающими интересами.

Таким образом, реализация проекта идет в условиях неопределенности и рисков и эти две категории взаимосвязаны. Неопределенность в широком смысле — это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе связанных с ними затратах и результатах.

Инвестиционные затраты в реализацию проекта равны 40530 тыс. руб. Оптимальная цена продукта 2500 руб./т. Удельные переменные затраты на производство 1 т. продукта составляют 911 руб./т. Удельные постоянные затраты на 1 т продукта – 773 руб./т. Производственная себестоимость 1 т продукта составляет 1684 руб. Планируемая прибыль равна 816 руб./т. Рентабельность продаж -32,7 %.

Допустим, что на реализацию проекта оказывают влияние (кроме прочих) изменения:

- цены на продукт;
- количества производства и реализации продукции;
- изменение постоянных затрат;
- изменение переменных затрат.

Проведем оценку рисков проекта методом чувствительности проекта (Таблица 42-49).

Таблица 42 – Пессимистичный вариант: снижение цены на 4 %

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Цена, руб.		2400	2640	2904	3194	3514	
Количество, т		15300	16830	18513	20364	22401	93408
Выручка от реализации, тыс. руб.		36720	44431	53762	65052	78713	278677
Переменные издержки		13938	15332	16865	18552	20407	85095
Постоянные издержки		11826	11826	11826	11826	11826	59130
Прибыль от реализации, тыс. руб.		10956	17273	25070	34674	46480	134453
Погашение кредита			8333	8333	8334		25000
Погашение процентов по кредиту			3625	2417	1208		7250
Чистая прибыль, тыс. руб.		10956	5315	14321	25131	46480	102202
Капитальные затраты, тыс. руб.	-40530						
Коэффициент дисконтирования, при ставке дисконта 17%	1	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337	0,4561	
Дисконтированный денежный поток	-40530	9364	3883	8942	13413	21199	16270
Денежный поток нарастающим итогом	-40530	-31166	-27284	-18342	-4929	16270	

При снижении цены на продукт на 4 % NPV равен 16270 тыс. руб.

Таблица 43 - Оптимистический вариант повышение цены на 4 %

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Цена, руб.		2600	2860	3146	3461	3807	
Количество, т		15300	16830	18513	20364	22401	93408
Выручка от реализации, тыс. руб.		39780	48134	58242	70473	85272	301900
Переменные издержки		13938	15332	16865	18552	20407	85095
Постоянные издержки		11826	11826	11826	11826	11826	59130
Прибыль от реализации, тыс. руб.		14016	20976	29551	40095	53039	157676
Погашение кредита			8333	8333	8334		25000
Погашение процентов по кредиту			3625	2417	1208		7250
Чистая прибыль, тыс. руб.		14016	9018	18801	30552	53039	125425
Капитальные затраты, тыс. руб.	-40530						
Коэффициент дисконтирования, при ставке дисконта 17%	1	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337	0,4561	
Дисконтированный денежный поток	-40530	11979	6587	11739	16306	24191	30273
Денежный поток нарастающим итогом	-40530	-28551	-21963	-10224	6082	30273	

При повышении цены на продукт на 4 % NPV проекта равно 30273 тыс. руб.

Таблица 44 - Пессимистический вариант: снижение объема производства и реализации продукции на 20 %

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Цена, руб.		2500	2750	3025	3328	3660	
Количество, т		12240	17952	14810	16291	17921	79214
Выручка от реализации, тыс. руб.		30600	49368	44801	54210	65594	244573
Переменные издержки		11151	16354	13492	14842	16326	72164
Постоянные издержки		11826	11826	11826	11826	11826	59130
Прибыль от реализации, тыс. руб.		7623	21188	19483	27542	37442	113279
Погашение кредита			8333	8333	8334		25000
Погашение процентов по кредиту			3625	2417	1208		7250
Чистая прибыль, тыс. руб.		7623	9230	8733	18000	37442	81029
Капитальные затраты, тыс. руб.	- 40530						
Коэффициент дисконтирования, при ставке дисконта 17%	1	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337	0,4561	
Дисконтированный денежный поток	- 40530	6516	6742	5453	9607	17077	4865
Денежный поток нарастающим итогом	- 40530	-34014	-27272	-21819	-12212	4865	

При снижении объема производства и реализации продукции на 20 % от планового NPV равно 4865 тыс. руб., что существенно ниже чем при оптимальном варианте осуществления проекта.

Таблица 45 - Оптимистический вариант: повышение объема производства и реализации продукции на 20 %

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Цена, руб.		2500	2750	3025	3328	3660	
Количество, т		16524	18176	19994	21993	24193	100881
Выручка от реализации, тыс. руб.		41310	49985	60482	73183	88552	313512
Переменные издержки		15053	16559	18215	20036	22040	91902
Постоянные издержки		11826	11826	11826	11826	11826	59130
Прибыль от реализации, тыс. руб.		14431	21600	30441	41321	54686	162480
Погашение кредита			8333	8333	8334		25000
Погашение процентов по кредиту			3625	2417	1208		7250
Чистая прибыль, тыс. руб.		14431	9642	19692	31779	54686	130229
Капитальные затраты, тыс. руб.	-40530						
Коэффициент дисконтирования, при ставке дисконта 17%	1	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337	0,4561	
Дисконтированный денежный поток	-40530	12334	7044	12295	16960	24942	33046
Денежный поток нарастающим итогом	-40530	-28196	-21152	-8857	8103	33046	

В случае повышения объема производства и реализации продукции на 20 % NPV проекта равно 33046 тыс. руб., что существенно выше оптимального варианта, но трудно реализуемо из-за ограничения производственных мощностей.

Таблица 46 - Пессимистический вариант: увеличение постоянных затрат на 10 %

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Цена, руб.		2500	2750	3025	3328	3660	
Количество, т		15300	16830	18513	20364	22401	93408
Выручка от реализации, тыс. руб.		38250	46283	56002	67762	81992	290289
Переменные издержки		13938	15332	16865	18552	20407	85095
Постоянные издержки		13009	13009	13009	13009	13009	65043
Прибыль от реализации, тыс. руб.		11303	17942	26128	36202	48577	140151

Окончание таблицы 46

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Погашение кредита			8333	8333	8334		25000
Погашение процентов по кредиту			3625	2417	1208		7250
Чистая прибыль, тыс. руб.		11303	5984	15378	26659	48577	107901
Капитальные затраты, тыс. руб.	- 40530						
Коэффициент дисконтирования, при ставке дисконта 17%	1	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337	0,4561	
Дисконтированный денежный поток	- 40530	9661	4371	9602	14228	22156	19488
Денежный поток нарастающим итогом	- 40530	-30869	-26498	-16896	-2668	19488	

При росте постоянных затрат на 10 % NPV равно 19488 тыс. руб. Это существенно увеличивает срок окупаемости проекта и снижает рентабельность.

Таблица 47 - Оптимистический вариант: снижение постоянных затрат на 10%

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Цена, руб.		2500	2750	3025	3328	3660	
Количество, т		15300	16830	18513	20364	22401	93408
Выручка от реализации, тыс. руб.		38250	46283	56002	67762	81992	290289
Переменные издержки		13938	15332	16865	18552	20407	85095
Постоянные издержки		11353	11353	11353	11353	11353	56765,18
Прибыль от реализации, тыс. руб.		12959	19597	27783	37857	50232	148429
Погашение кредита			8333	8333	8334		25000
Погашение процентов по кредиту			3625	2417	1208		7250
Чистая прибыль, тыс. руб.		12959	7639	17034	28315	50232	116179
Капитальные затраты, тыс. руб.	- 40530						
Коэффициент дисконтирования, при ставке дисконта 17%	1	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337	0,4561	
Дисконтированный денежный поток	- 40530	11076	5581	10636	15112	22911	24785
Денежный поток нарастающим итогом	- 40530	-29454	-23874	-13238	1874	24785	

При снижении постоянных затрат на 10 % NPV проекта равно 24785 тыс. руб., что безусловно выше оптимального варианта.

Таблица 48 - Пессимистический вариант: рост переменных затрат на 10 %

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Цена, руб.		2500	2750	3025	3328	3660	
Количество, т		15300	16830	18513	20364	22401	93408
Выручка от реализации, тыс. руб.		38250	46283	56002	67762	81992	290289
Переменные издержки		15332	16864	18550	20405	22446	93596
Постоянные издержки		11826	11826	11826	11826	11826	59130
Прибыль от реализации, тыс. руб.		11092	17593	25626	35531	47721	137562
Погашение кредита			8333	8333	8334		25000
Погашение процентов по кредиту			3625	2417	1208		7250
Чистая прибыль, тыс. руб.		11092	5635	14876	25989	47721	105312
Капитальные затраты, тыс. руб.	-40530						
Коэффициент дисконтирования, при ставке дисконта 17%	1	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337	0,4561	
Дисконтированный денежный поток	-40530	9480	4116	9289	13870	21765	17991
Денежный поток нарастающим итогом	-40530	-31050	-26934	-17645	-3775	17991	

При развитии этого сценария NPV проекта равен 17991 тыс. руб., что незначительно выше оптимального варианта развития сценария.

Таблица 49 - Оптимистический вариант: снижение переменных затрат на 10 %

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Цена, руб.		2500	2750	3025	3328	3660	
Количество, т		15300	16830	18513	20364	22401	93408
Выручка от реализации, тыс. руб.		38250	46283	56002	67762	81992	290289
Переменные издержки		12544	13799	15179	16699	18369	76590
Постоянные издержки		11826	11826	11826	11826	11826	59130

Окончание таблицы 49

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Прибыль от реализации, тыс. руб.		13880	20658	28997	39237	51798	154569
Погашение кредита			8333	8333	8334		25000
Погашение процентов по кредиту			3625	2417	1208		7250
Чистая прибыль, тыс. руб.		13880	8700	18247	29695	51798	122319
Капитальные затраты, тыс. руб.	- 40530						
Коэффициент дисконтирования, при ставке дисконта 17%	1	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337	0,4561	
Дисконтированный денежный поток	- 40530	11863	6355	11394	15848	23625	28555
Денежный поток нарастающим итогом	- 40530	-28667	-22312	-10919	4930	28555	

В случае снижения переменных затрат на 10 % (экономия ресурсов, выбор дешевых поставщиков материально-технических ресурсов, повышение эффективности использования трудовых ресурсов и пр.) NPV проекта равен 28555 тыс. руб., что существенно выше оптимального варианта развития сценария.

На основании проведенных расчетов (Таблицы 42-49) сделаем анализ чувствительности инвестиционного проекта к возможным рискам (Таблица 50).

По данным таблицы 50,51 можно сделать вывод, что рассматриваемый проект наиболее чувствителен к изменению цены на продукцию и уж потом от объема производства и реализации продукции.

В соответствии с рекомендациями международного стандарта по управлению проектами для оценки последствий действия рисков полезно подготовить оценочную таблицу, аналогичную представленной далее.

Таблица 50 Анализ чувствительности инвестиционного проекта

Параметр	Наиболее вероятная оценка параметра	Оценка		NPV		Коэффициент чувствительности фактора	Ранговый коэффициент	Доля фактора в общей вариации
		Пессимистическая	Оптимистическая	Пессимистическая	Оптимистическая			
Цена, руб.	2500	2400	2600	16270	30273	14002	0,50	0,24
Количество, т	15300	12240	16524	4865	33046	28181	1,0	0,49
Постоянные затраты, тыс. руб.	11826	12299	11353	19488	24785	5297	0,19	0,09
Переменные затраты	911	1002	820	17991	28555	10564	0,37	0,18
Итого						58044		1

Таблица 51 Модель оценки последствий действия рисков

Оценка риска	Стоимость проекта	График работ	Масштаб проекта	Качество проекта
Незначительный риск	Несущественный рост стоимости проекта	Несущественное увеличение	Несущественные изменения	Несущественное снижение качества проекта
Малый риск	Рост стоимости проекта не более 5%	Увеличение срока не более чем на 10 дней	Частичное сокращение масштаба проекта	
Средний риск	Рост стоимости проекта 5-10%	Увеличение срока на 11-20 дней	Значительное сокращение масштаба проекта	Необходимо согласование с Заказчиком
Высокий риск	Рост стоимости проекта 10-20%	Увеличение срока на 21-30 дней	Недопустимое снижение масштаба проекта	Недопустимое снижение качества проекта
Очень высокий риск	Рост стоимости проекта более 20%	Увеличение срока более чем на 30 дней	Проект завершается вследствие невозможности его продолжения	

Следует обратить внимание на две особенности этой таблицы:

–действие любого фактора риска сводится к одному из четырех перечисленных последствий;

– при оценке действия рисков используются экспертные оценки представлены в таблице 52, характеризующие превышение продолжительности проекта (дни, %, месяцы и т.д.), превышение бюджета проекта (как правило, в процентах), сокращение масштаба проекта и снижение качества.

Таблица 52 – Риски инвестиционного проекта ООО «ЕвроСтиль»

Риски	Описание	Вероятность наступления	Обоснование вероятности
Процедурно-согласовательный риск	Проявляется в том, что возможны задержки либо отказы государственных инстанций выдать разрешение на строительство или принятие объекта строительства	10%	Все необходимые документы готовятся для подачи в государственные инстанции заблаговременно и в установленной форме
Производственный риск	Используемые материалы не будут отвечать требованиям покупателей и не будут соответствовать классу жилья	15%	Использовать только качественные материалы и конструктивные элементы. Работы поручать крупной генподрядной организации, которая хорошо зарекомендовала себя на рынке жилья.
Риск несоблюдения графика	Возможны сбои в поставке сырья и материалов; отсутствие машин и механизмов; срыв сроков сдачи объекта в эксплуатацию	21%	Организация работает с проверенными поставщиками, которые за редким исключением, выполняют свои обязательства в установленные сроки.
Риск сбоев в финансировании проекта	Сводится к тому, что выбранные источники финансирования не могут в полном объеме покрыть потребность проекта в инвестициях или финансирование проводится нерегулярно	22%	Проект в основном финансируется за счет заемных средств, что предполагает наличие у организации обязательств перед банком, которые уменьшают ожидаемую прибыль

Окончание таблицы 52

Риски	Описание	Вероятность наступления	Обоснование вероятности
Риск изменения потребностей покупателей	Потребительские предпочтения покупателей со временем изменяются и реализуемый проект может не соответствовать их требованиям	15%	Продажа квартир осуществляется в течение 8 лет с момента окончания строительства. За это время представления о жилье бизнес-класса могут измениться.
Инфляционный риск	Опасен непредвиденным ростом инфляции	12%	В расчетах учтены прогнозные ожидания инфляции. Точно предвидеть ее уровень очень сложно.
Налоговый риск	Характеризуется изменением порядка перечня и размеров налогов	9%	В договоры с партнерами включаются положения о пересмотре условий в случае изменения в налоговом законодательстве.

Строительные, монтажные работы, работы по реконструкции объектов недвижимости всегда связаны с повышенным риском. Это, прежде всего, риски механических повреждений - как предметов строительства (реконструкции), так и техники в результате воздействия различного рода факторов: ошибок в проведении работ, любого рода воздействий техногенного и природного характера, в результате воздействия «человеческого» фактора. В то же время любая компания заинтересована в обеспечении непрерывности производственной деятельности, в долгосрочном прогнозировании ситуации, повышении уровня контроля над ситуацией, увеличении прибыли в долгосрочном плане.

Страхование интересов инвесторов, застройщиков, строительных подрядчиков является одним из способов снижения рисков. Как и во всех иных видах имущественного страхования, в страховании строительно-монтажных рисков объектом страхования выступают имущественные интересы, а проще говоря – финансовые потери. В страховании строительно-монтажных работ (далее – СМР) можно выделить потери в результате собственно строительных работ, а также ущерб при монтаже оборудования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кризисное состояние нашей страны и ее экономики во многом является следствием несовершенства и низкого уровня организации и управления во всех сферах деятельности. Между тем реформы в России, происходящие в их рамках, сегодняшние и грядущие широкомасштабные изменения, по существу, являются совокупностью социально-политических, экономических, организационных, научно-технических и прочих проектов. Успешное осуществление этих проектов требует принципиально новых подходов к их подготовке, реализации и управлению.

Эта задача не может быть решена административно-командными методами. Во многих случаях успех может обеспечить управление проектами с его развитым арсеналом подходов, методов и средств. В этом состоит объективная потребность в управлении проектами в России. Эта потребность должна стать осознанной необходимостью, иначе говоря, управление проектами должно найти широкое признание и повсеместное применение.

На рынке в сфере строительства объектов ЗАТО Железногорск является компания ООО «ЕвроСтиль», которая широко применяет методы управления проектами. Но это средняя компания и поэтому она не видит сложностей в реализации проектов. Так как для успешного управления и реализации проекта нужны хорошие инвестиции для использования новых технологий, чтобы соответствовать мировым тенденциям и обладать конкурентоспособными преимуществами на региональном рынке.

Строительная отрасль России является одной из самых важных отраслей промышленности. Однако, динамика последних пяти лет не особенно радует показателями роста строительной отрасли. Усиливающееся влияние кризиса в экономике и политике не могло обойти стороной одну из ключевых отраслей промышленности. Строительная отрасль пребывает в состоянии «вялотекущей рецессии без очевидных признаков выхода», сохраняется негативная динамика оценок финансовых показателей, таких, как финансовые ресурсы, инвестиционная активность, доступность заемных средств и пр. Почти две трети инвестиций в основной капитал связаны именно со строительством.

Развитие строительной отрасли должно проходить двумя параллельными путями. С одной стороны, требуется должная поддержка со стороны государства, а с другой — отраслевой рост.

В секторе государственной поддержки должна быть выполнена следующая работа:

– с позиции работы в социальной сфере важно организовать и контролировать внедрение социальных программ. В процессе возведения объектов главный упор должен делаться на удовлетворение потребностей людей в качестве, цене и комфорте предоставляемого жилья;

– с позиции экономики главной задачей государства является создание благоприятных условий для появления и возможности ведения деятельности малых компаний. Здесь главный упор должен делаться на ряд моментов, без реализации которых перспективы сектора весьма туманны. Речь идет о совершенствовании процесса проведения торгов, инвестициях в сектор производства строительных материалов, улучшение условий хозяйственной деятельности по всей территории страны с учетом особенностей каждого конкретного региона, уменьшение таможенных пошлин на высокотехнологичную продукцию и так далее.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности строительной организации ООО «ЕвроСтиль» показал, что темп роста объема производства и реализации строительно-монтажных работ в 2016 году снизился. При этом резко выросли коммерческие и управленческие расходы, что негативно сказалось на прибыли основного вида деятельности организации. Чистая прибыль ООО «ЕвроСтиль» в 2016 году снизилась на 5,5 % по сравнению с предыдущим периодом. Рентабельность продаж при этом уменьшилась на 5,65%.

Производительность труда на конец анализируемого периода снизилась на 2,47%. Это свидетельствует о нерациональном использовании на предприятии трудовых ресурсов.

Качество использования основных производственных фондов удовлетворительное, за счет снижения их стоимости. Показатель материалоотдачи снизился на 2,17%. Это свидетельствует о нерациональном использовании материалов и ростом стоимости запасов.

Все это свидетельствует о неудовлетворительном менеджменте ООО «ЕвроСтиль». Для того, чтобы изменить сложившуюся ситуацию экономического положения данного предприятия необходимо внедрить проектный менеджмент, направленный на финансовое оздоровление ООО «ЕвроСтиль».

Для реализации идеи расширения бизнеса была собрана команда проекта, которая провела организационные работы по предварительной оценке эффективности проекта для собственника бизнеса. На основе функциональной матрицы участников проекта были распределены обязанности и ответственность членов команды. Устав проекта определил сроки, стоимость и меру ответственности участников проекта. На основе сетевого планирования был разработан сетевой график проекта, который определил последователь-

ность работ и способствовал определению продолжительности проектного цикла.

Проект развития предприятия ООО «ЕвроСтиль» очень актуален в сложившейся для предприятия ситуации. Освоение производства новых видов строительных материалов позволит увеличить объем производства, снизить себестоимость и повысить прибыль предприятия. Внедрение этого проекта существенно улучшит финансовое состояние ООО «ЕвроСтиль» и закрепит его позиции на рынке строительного производства. Рентабельность инвестиций составит 170 %.

Принятая ставка дисконтирования денежных потоков равна 17,0 %, Период окупаемости проекта без учета дисконта 21 месяцев, а с дисконтом 35 месяца. Средняя норма рентабельности проекта равна 31,2 %.

Чистый приведенный доход за пять лет составит 28586 тыс. руб. Индекс рентабельности проекта 1,7. Внутренняя норма рентабельности 35 %.

Можно с уверенностью сказать, что данный проект эффективен для ООО «ЕвроСтиль» и будет способствовать финансовой стабильности данного предприятия. Сочетание работы строительного производства и промышленного цеха снизит риски предприятия и повысит экономическую эффективность. ООО «ЕвроСтиль» сможет использовать в строительном производстве материалы собственного производства. Это положительно скажется на себестоимости. Откроются новые рабочие места, что снизит социальную напряженность в ЗАТО г. Железногорск. Бюджет будет получать дополнительный доход в виде налогов и пр.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 06.12.2011, с изм. от 27.06.2012) (с изм. и доп., вступившими в силу с 01.07.2012). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 30.11.2011) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2012). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 05.06.2012, с изм. от 02.10.2012). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 08.12.2011). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. Градостроительный кодекс РФ от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 12.11.2012). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
7. Федеральный закон от 21.07.2005 г. № 94-ФЗ «О надзоре за строительством объектов на территории Российской Федерации». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
8. Постановление Правительства РФ от 01.02.2012 г. №54 «О государственном строительном надзоре в Российской Федерации». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
9. МДС 81-35.2014 «Методика определения стоимости строительной продукции на территории Российской федерации». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
10. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
11. Астахов, В. П. Теория бухгалтерского учета: учебник/ В. П. Астахов. – Москва : Контур, 2017. – 421 с.
12. Бабаев, Ю. А. Теория бухгалтерского учета: учебник/ Ю. А. Бабаев – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 304 с.
13. Бакаев, А. С. Бухгалтерские термины и определения: учебник/ А. С. Бакаев – Москва : Бухгалтерский учет, 2014. - 254 с.
14. Басовский, Л. Е. Теория экономического анализа: учебное пособие / Л. Е. Басовский - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 222 с.

15. Богаченко, В. М. Бухгалтерский учет: учебник / Н. А. Кириллова, Н. В. Кочкин – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 480 с.
16. Богатая, И. Н. Бухгалтерский учет: учебник. / И. Н. Богатая, Н.Н. Хахонова – Изд. 2-е., доп. и перераб. – Ростов-на-Дону : «Феникс». 2016. -608 с.
17. Бочаров, В. В. Финансовый анализ: учеб. пособие / В. В. Бочаров– Санкт-Петербург. - Питер, 2017. - 240 с.
18. Вахрушина, М. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. Пособие / М. А. Вахрушина. – Москва: Вузовский учебник, 2016. – 463 с.
19. Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность / С. Н. Виноградова, О. В. Пигунова. - Минск : Высшая школа, 2015. – 352 с.
20. Власова, В. М. Первичные документы - основа бухгалтерской отчетности / В.М. Власова: учеб. пособие 3-е изд., перераб. - Москва: Финансы и статистика, 2016. - 416 с .
21. Виноходова, А.Ф. Основы аудита: учебник / А. Ф. Виноходова, Е. В. Шабанова, Э. А. Карпов - Старый Оскол: ООТНТ, 2014.- С.7-12, 97-115
22. Горкинфель, В. Я. Малые предприятия: организация, экономика, учет, налоги / В. Я. Горфинкель: учебник. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 357 с .
23. Горкинфель, В. Я. Предпринимательство: учебник / В. Я. Горфинкель – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 581 с .
24. Гандилов, Т.М. Правовые проблемы малого предпринимательства: учебник / Т. М. Гандилов – Москва: Экзамен, 2014. – 320 с .
25. Дурович, А. П. Основы маркетинга: учеб. пособие / А. П. Дурович - Москва: Новое знание, 2014. – 512 с.
26. Егоров, В. В. Прогнозирование национальной экономики / В. В. Егоров: учеб. пособие – Москва: ИНФРА – М, 2013. – 184 с .
27. Егоршин, А. П. Менеджмент, маркетинг и экономика: учебник / А. П. Егоршин– Москва: НИМБ – 2015 г. – 526 с .
28. Зенкова, И. А. Инвестиционный механизм комплексного развития: учебник / И. А. Зенкова – Москва: Наука, 2012. – 128 с .
29. Жарылгасова, Б. Т. Анализ финансовой отчетности: учебник / Б. Т. Жарылгасова, А. Е. Суглобов. – Москва: КНОРУС, 2013. – 304 с .
30. Лакоев, С. С. Малый бизнес и индивидуальное предпринимательство: моногр. / С .С. Лакоев – Москва: Новое знание, 2016. – 310 с .
31. Любушин, Н. П. Анализ финансового состояния организации: учеб. пособие / Н. П. Любушин. – Москва: Эксмо, 2015. – 256 с .

32. Мешков, А. С. Аудит и налогообложение / А. С. Мешков: учеб. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 390 с .
33. Макарьева, В. И. Анализ финансово – хозяйственной деятельности организации: учеб. Пособие / В. И. Макарьева, Л. В. Андреева. – Москва: Финансы и статистика, 2016. – 304 с .
34. Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 560 с .
35. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: учеб. пособие / Г. Ю. Минцберг, Н. Каптуревский– Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 512 с .
36. Никольская, Ю. П., Финансовая отчетность предприятия: учебник / Ю.П. Никольская, А. А. Спиридонов – Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 256 с .
37. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учеб. / Ф. Г. Панкратов– Москва: Дашков и К, 2014. – 504 с .
38. Поздняков, В. Я. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятий: учебник / В. Я. Поздняков. – Москва: ИНФРА – М, 2013. – 617 с .
39. Пикулькин, В. А Государственное регулирование экономики и социальный комплекс / В. А. Пикулькин, Ю. М. Дурдыев: учеб. пособие для вузов – Москва: Финстатинформ, 2013. - 220 с .
40. Речко, М. С. Компьютерный бизнес / М. С. Речко: моногр. – Москва: Новое издательство, 2016. – 280 с .
41. Савицкая, Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие – 4-е изд., исправл. / Г. В. Савицкая. – Москва: ИНФРА – М, 2015. – 384 с .
42. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учеб. / Г. В. Савицкая. – 10-е изд., - Москва: Новое знание, 2014. – 640 с .
43. Савицкая, Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности / Г. В. Савицкая: Учеб. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 281 с .
44. Самсонов, Н. Ф. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Н. Ф. Самсонов - Москва: ИНФРА-М, 2016. – 495 с .
45. Синица, О. Инвестиционное проектирование [Электронный ресурс] / О. Синица, Г. А. Насырова // Вестник Финансовой академии. – 2013. – №4. – Режим доступа: <http://www.tvoydohod.ru>.
46. Россия в цифрах: Краткий статистический сборник. – Москва: Госкомстат России, 2014. – 1243 с .

47. Критерии малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] : федер. закон от 24.07.2016 № 209-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
48. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник: пер. с англ.-2-е европ. изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – Москва: изд. Вильямс, 2017. – 994 с .
49. Коренченко, Р. А. Общая теория организации: учебник для вузов / Р. А. Коренченко - Москва: ЮНИТИ ДАНА, 2013. –286 с.
50. Крейнина, М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: учебник / М. Н. Крейнина - Москва : ИКЦ «Дис», 2015 – 224 с .
51. Ясин, Е. Г. Малое предпринимательство в России: прошлое, настоящее, будущее: монография / Е. Г. Ясин – Москва: Новое издательство, 2014. – 268 с .

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Устав ООО «ЕвроСтиль»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Данный документ является соглашением между основными участниками проекта, определяющим цели проекта, рамки проекта, обязанности участников проекта, основные этапы выполнения работ по проекту, правила взаимодействия участников при выполнении работ по проекту, роли участников и принципы организации работ. В документе также представлены имена лиц и наименования предприятий, вовлеченных в проект.

Соблюдение положений Устава является обязательным для всех участников проекта.

1.1 Порядок внесения изменений

Данный документ может меняться в ходе выполнения Проекта. Внесение изменений и дополнений в Устав Проекта иницируется Руководством Проекта и утверждается решением Управляющего Совета.

1.2 Срок действия Устава

Настоящий Устав действует начиная с даты подписания договора на проектные работы и до окончания срока реализации Проекта, а именно до закрытия Договора подписанием Акта сдачи приемки всех работ.

2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Основание и Цели проекта

Основание проекта – Договор № 123 от 5 июля 2017 г., заключенный между Заказчиком и Исполнителем.

Цель проекта – создание системы регистрации готовой продукции, в соответствии с Договором, Соглашением о конфиденциальности и прочими договорами, заключенными между Сторонами, а также всеми приложениями к договорам.

Таблица А1 - Обзор проекта

Текущая ситуация
В условиях экономического кризиса Заказчик стремится к повышению эффективности бизнеса за счет расширения сферы деятельности и выпуска новой продукции – гранулированного пеностекла.
Бизнес требования
Создать проект развития производства и роста бизнеса

Продолжения приложения А

Окончание таблицы а1

Предлагаемое решение
Разработать бизнес-план производства гранулированного пеностекла на базе производственных мощностей ООО «ЕвроСтиль», который повысит стоимость бизнеса собственников.
Ключевые точки проекта
Начало: июль 2017; окончание: апрель 2018 г

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА

Для успешного прохождения работ в рамках Проекта создается следующая организационная структура:

- управляющий Совет;
- руководство Проектом;
- проектная Команда.

Управляющий Совет

Управляющий Совет – орган общего стратегического управления Проектом.

Состав Управляющего Совета:

Ф.И.О.	Роль в Проекте
От Заказчика:	
Иванов А.М.	Спонсор проекта
Семенов А.Ю.	Спонсор проекта
От Исполнителя:	
Касин А.М.	Менеджер заказчика
Реут И.А.	Менеджер проекта

Управляющий Совет утверждает цели Проекта, Устав Проекта, состав Проектной Команды, График Проекта, изменения в Проекте, контролирует исполнение бюджета проекта, принимает решение об окончании Проекта и его этапов, а также участвует при решении спорных ситуаций и прочих ситуаций, требующих решения Управляющего Совета - по представлению Руководства проекта.

Руководство Проектом

Руководство Проектом осуществляет тактическое управление Проектом.

Состав Руководства Проектом:

Ф.И.О.	Роль в Проекте
Шварц И.И.	Менеджер проекта от Заказчика
Реут И.А.	Менеджер проекта проекта от Исполнителя

Проектная Команда

Проектная Команда – объединенный коллектив специалистов Заказчика и Исполнителя.

Продолжения приложения А

Проектная Команда состоит из Проектной Команды Заказчика и Проектной Команды Исполнителя. Допускается совмещение ролей в проектных командах Заказчика и Исполнителя. Список лиц, принимающих участие в проекте со стороны Заказчика и со стороны Исполнителя может меняться в зависимости от этапов проекта и актуализируется по необходимости.

4. СПЕЦИФИКАЦИЯ ОБЪЕМА ПРОЕКТА

В целях однозначного определения объема работ и услуг, реализуемых в рамках проекта, каждый ракурс рассматривается, как «В объеме проекта» или «Вне объема проекта». Все, что не упомянуто «В объеме проекта» или «Вне объема проекта», по умолчанию, является «Вне объема проекта».

Кроме того, в рамках объема проекта явно обозначено распределение выполняемых работ и услуг между командами Исполнителя и Заказчика.

Границы проекта

В объеме	Вне объема
Функциональные границы	
<u>Реализуется командой Исполнителя</u> 1. Подготовка и согласование документов: 2.	1. Любые изменения программного кода (разработки) вне согласованных функциональных требований
<u>Реализуется командой Заказчика</u> 3. Создание тестовых данных. 4. Привлечение инвестиционных ресурсов	
Организационные границы	
1.Производство и сбыт продукции 2. Обеспечение кадрами	Прочие бизнес-подразделения Заказчика
Географические границы	
Все проектные работы проводятся с имуществом Заказчика, расположенными в г. Железногорск	Не указанные в объеме проекта системы
Технологические границы	
<u>Реализуется командой Исполнителя</u> 1. Сопровождение проектных работ 2. Контроль монтажа оборудования	1. Срыв поставок оборудования
<u>Реализуется командой Заказчика</u> 1. Контроль исполнительской дисциплины	
Границы по данным	
<u>Реализуется командой Заказчика</u> 1. Подготовка тестовых данных 2. ...	1. Активация спроса на продукцию
Границы передачи знаний	
	1. Обучение бизнес-пользователей Заказчика

Продолжения приложения А

Окончательные результаты

1. Согласованные документы
2. Разработанная проектно-сметная документация;
3. Протоколы соответствия и качества

Критерии приемки

1. Готовность всех результатов проекта
2. Сроки получения результатов проекта
3. Качество результатов проекта

4. ЭТАПЫ ВЕДЕНИЯ ПРОЕКТА

Внедрение системы осуществляется в соответствии с подписанным Договором о внедрении, утвержденным Сторонами уставом, техническим заданием и планом-графиком проекта. Предполагается три этапа ведения проекта.

Этап I. Подготовительный

Основные цели этапа:

Добиться одинакового понимания Исполнителем и Заказчиком целей проекта, итогов проекта и объема проекта

Согласовать процедуры ведения и управления проектом

Детализировать все требования заказчика.

Основные документы:

Документ	Ответственные	Согласован	Подписан
Устав проекта	руководитель проекта	Управляющий совет	Управляющий совет
Бизнес-требования	рабочие группы	Управляющий совет	Управляющий совет
План-график проекта	руководитель проекта	Управляющий совет	Управляющий совет

Результат данного этапа – Проект стартовал, объем и концепция реализации следующего этапа определены.

Этап II. Реализация проекта

Основная цель этапа:

Выполнить весь запланированный полный объем проекта.

этап включает в себя следующие работы:

1. Разработка и согласование функциональной спецификации требований
2. Реализация и контроль соответствия Исполнителем;
3. Реализация и контроль соответствия Заказчиком;

Продолжения приложения А

Основные документы:

Документ	Ответств.	Согласован	Подписан
Функциональные спецификации	Исполнитель	Представители рабочих групп	руководители проекта
Перечень выявленных несоответствий (Реестр ошибок и замечаний)	Заказчик	Представители рабочих групп	руководители проекта
Протоколы соответствия	Заказчик	Представители рабочих групп	руководители проекта
Акты приемки-передачи результатов проекта	Исполнитель		руководители проекта

Этап III. Гарантийное сопровождение

Основные цели этапа:

Обеспечить исправление Исполнителем ошибок и несоответствий, лежащих в зоне ответственности Исполнителя, выявленных Заказчиков в период и эксплуатации.

VI этап лежит за рамками проекта внедрения и включает в себя следующие работы:

1. Выявление Заказчиком ошибок и неточностей в работе
2. Совместная диагностика причин возникновения ошибок
3. Устранение ошибок силами Заказчика или Исполнителя в зависимости от того, в чьей зоне ответственности обнаружена ошибка.

5. ПРОЕКТНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ И ДОКУМЕНТООБОРОТ

Управление интеграцией проекта

Порядок оповещения и переписки в проекте

Для обеспечения целостности проекта и общего контроля над процессом, обмен любыми оповещениями должен производиться с участием руководителей проекта обеих Сторон. Все оповещения и сообщения должны предоставляться в письменном виде.

Отчеты и шаблоны

Для документации и корреспонденции участники Команды проекта должны использовать только стандартные шаблоны, если таковые описаны и утверждены Сторонами.

№ п/п	Наименование
1.	Протокол заседания Управляющего Совета
2.	Повестка совещания
3.	Запрос на изменение
4.	Отчет о статусе работ
5.	Журнал запросов на изменение
6.	Журнал рисков

Продолжения приложения А

Получение необходимой информации от Заказчика

В целях обеспечения Команды проекта необходимой информацией из числа руководителей подразделений Заказчика выделяются представители бизнес-заказчиков (роль в проекте «Владелец бизнес-процессов»);

Согласование проектных документов

Ответственные сотрудники банка должны рассмотреть документы в срок до трех полных рабочих дней, после получения. В случае отсутствия каких либо возражений по истечении данного срока, документ считается согласованным.

Обеспечение безопасности и конфиденциальности информации

Каждый участник Проектной команды при уничтожении распечаток важных документов обязан обеспечить невозможность прочтения выброшенного документа. Управление коммуникациями проекта

Рабочее время

1. Нормальный рабочий день составляет восемь рабочих часов между 8:00 и 18:00
2. Предпочтительное время для телефонных коммуникаций - с 10:00 до 16:00

Документооборот Команды проекта

Архив документов проекта ведется каждой стороной самостоятельно.

Обмен документами производится в электронном или бумажном виде с использованием каналов передачи данных, в соответствии с требованиями безопасности и конфиденциальности.

Хранение документации по Проекту

Руководитель проекта со стороны Заказчика организует безопасное хранение и возможность доступа всех участников проекта со стороны Заказчика к документации по Проекту

Управление сроками

Порядок первоначального планирования: 01.06.2017г

Порядок доведения плана-графика проектных работ до исполнителей: 01.09.2017

Порядок запроса на отчеты об исполнении: регулярно -один раз в декаду

Порядок оперативной корректировки и изменения плана: при необходимости по согласования с заказчиком проекта

Порядок составления Отчетов о статусе работ: ежемесячно

7. ИСТОРИЯ ДОКУМЕНТА

Дата	Автор	Изменения

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сетевой график проекта

